

**PENGUKURAN KINERJA MANAJERIAL MENGGUNAKAN METODE
MALCOLM BALDRIGE DI BSI KC KARANGKOBAR, PURWOKERTO**



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E.)

Oleh:

RICHAYANAH

NIM. 214110202013

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
JURUSAN EKONOMI DAN KEUANGAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI
PURWOKERTO**

2025

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Richayanah
NIM : 214110202013
Jenjang : S-1
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan : Ekonomi dan Keuangan Syariah
Judul Skripsi : **Pengukuran Kinerja Manajerial Menggunakan Metode
Malcolm Baldrige di BSI KC Karangobar, Purwokerto**

Menyatakan bahwa Naskah Skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian /karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Purwokerto, 6 Mei 2025

Saya yang menyatakan,



Richayanah

NIM.214110202013



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsaizu.ac.id

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi Berjudul

**PENGUKURAN KINERJA MANAJERIAL MENGGUNAKAN METODE
MALCOLM BALDRIGE DI BSI KC KARANGKOBAR, PURWOKERTO**

Yang disusun oleh Saudara **RICHAYANAH NIM 214110202013** Program Studi **S-1 Perbankan Syariah** Jurusan Ekonomi dan Keuangan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, telah diujikan pada hari **Kamis, 22 Mei 2025** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi (S.E.)** oleh Sidang Dewan Penguji Skripsi.

Ketua Sidang/Penguji

Prof. Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd.
NIP. 19640916 199803 2 001

Sekretaris Sidang/Penguji

Shofiyulloh, M.H.I.
NIP. 19870703 201903 1 004

Pembimbing/Penguji

Miftaakhul Amri, S.Sy., M.H.
NIP. 19920912 202012 1 012

Purwokerto, 26 Mei 2025

Mengesahkan

Dekan,

Prof. Dr. H. Jamil Abdul Aziz, M.Ag.
NIP. 19730921 200212 1 004

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada

Yth: Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

di-

Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelaah melakukan bimbingan, telaah, arahan, dan koreksi terhadap penulisan skripsi dari Saudara Richayanah NIM 214110202013 yang berjudul:

Pengukuran Kinerja Manajerial Menggunakan Metode *Malcolm Baldrige* di BSI KC Karangobar, Purwokerto

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Sarjana dalam Ilmu Perbankan Syariah (S.E.).

Wassalamu'alaikum Wr. W.b

Purwokerto, 6 Mei 2025

Pembimbing



Miftaakhul Amri, S.Sy., M.H

NIP. 19920912 202012 1 012

PENGUKURAN KINERJA MANAJERIAL MENGGUNAKAN METODE *MALCOLM BALDRIGE* DI BSI KC KARANGKOBAR, PURWOKERTO

RICHAYANAH
NIM.214110202013

E-mail: rriichayanah@gmail.com

Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

ABSTRAK

BSI sebagai hasil merger dari tiga bank syariah BUMN telah menjadi bank syariah dengan jaringan kantor terbesar di Indonesia. Meskipun BSI telah meraih berbagai penghargaan, dalam Laporan Tahunan 2023 disebutkan bahwa bank menghadapi beberapa tantangan dan kendala, seperti masalah sistem dan keamanan teknologi informasi, likuiditas, penurunan kualitas aset, dan literasi keuangan syariah. Maka dibutuhkan metode *Malcolm Baldrige* karena memberikan pendekatan holistik dengan tujuh kriteria penilaian yang meliputi kepemimpinan, perencanaan strategi, fokus pada pelanggan, pengukuran dan analisis manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, fokus operasional, dan hasil. Pada penelitian ini dirumuskan masalah yaitu bagaimana hasil dari pengukuran kinerja manajerial menggunakan metode *Malcolm Baldrige* di BSI KC Karangobar, Purwokerto.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan satu variabel utama, yaitu pengukuran kinerja manajerial menggunakan metode *Malcolm Baldrige* yang terdiri dari tujuh kriteria utama. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, dokumentasi, serta penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai organik BSI KC Karangobar, Purwokerto yang berjumlah 15 orang. Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara statistik menggunakan rumus dan pedoman penilaian sesuai metode MBcFPE untuk memperoleh gambaran tingkat kinerja manajerial di BSI KC Karangobar, Purwokerto.

Pengukuran kinerja manajerial di BSI KC Karangobar, Purwokerto menghasilkan skor sebesar 896,3 atau 89,6%, yang menempatkan unit ini pada predikat *excellent* dan termasuk dalam kategori *world leader*. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial di BSI KC Karangobar berada pada posisi yang sangat baik. Skor per kriteria dari hasil pengukuran yaitu kriteria kepemimpinan 108 dari 120; perencanaan strategi 76,8 dari 85; fokus pelanggan dan pasar 73,6 dari 85; pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan 75,7 dari 90; fokus tenaga kerja 76,8 dari 85; Fokus Operasi 77,9 dari 85; dan kriteria hasil adalah 407,5 dari 450.

Kata Kunci: *Malcolm Baldrige*, Kinerja Manajerial, BSI

**MANAGERIAL PERFORMANCE MEASUREMENT USING THE
MALCOLM BALDRIGE METHOD AT BSI KC KARANGKOBAR,
PURWOKERTO**

RICHAYANAH
NIM.214110202013

E-mail: rriichayanah@gmail.com

Islamic Banking Study Program, Faculty of Islamic Economics and
Business, State Islamic University (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri
Purwokerto

ABSTRACT

BSI, due to the merger of three state-owned Islamic banks, has become a sharia bank with the largest office network in Indonesia. Although BSI has won various awards, the 2023 Annual Report states that the bank faces several challenges and obstacles, such as problems with information technology systems and security, liquidity, declining asset quality, and Islamic financial literacy. Therefore, the *Malcolm Baldrige* method is needed because it provides a holistic approach with seven assessment criteria: leadership, strategic planning, customer focus, measurement and analysis of knowledge management, workforce focus, operational focus, and results. In this study, the problem is formulated as follows: how are the results of managerial performance measurement using the *Malcolm Baldrige* method at BSI KC Karangobar, Purwokerto?

This study uses a quantitative descriptive approach with one main variable, namely managerial performance measurement using the *Malcolm Baldrige* method, consisting of seven main criteria. Data collection techniques were carried out through interviews, documentation, and distributing questionnaires to all organic employees of BSI KC Karangobar, Purwokerto, totaling 15 people. The collected data were then analyzed statistically using the formula and assessment guidelines according to the MBCfPE method to obtain a picture of the level of managerial performance at BSI KC Karangobar, Purwokerto.

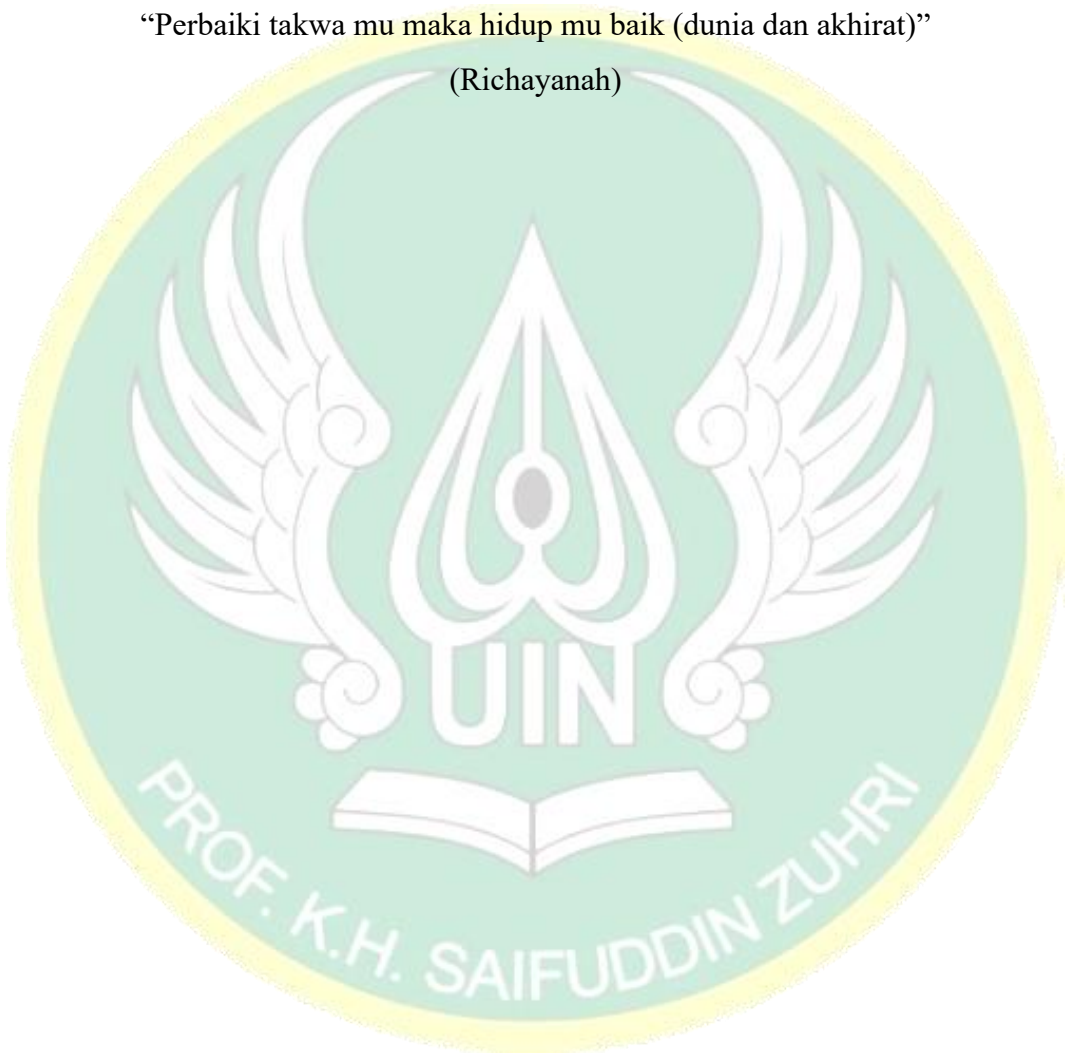
Managerial performance measurement at BSI KC Karangobar, Purwokerto produced a score of 896.3 or 89.6%, which places this unit in the excellent category and is included in the world leader category. This shows that managerial performance at BSI KC Karangobar is in a very good position. The score per criterion from the measurement results is the leadership criterion 108 out of 120; strategic planning 76.8 out of 85; customer and market focus 73.6 out of 85; measurement, analysis, and knowledge management 75.7 out of 90; workforce focus 76.8 out of 85; Operations Focus 77.9 out of 85; and outcome criteria is 407.5 out of 450.

Keywords: *Malcolm Baldrige*, Managerial Performance, BSI

MOTTO

وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا ۖ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ ۚ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ ۗ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ
قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا
(الطلاق/65: 2-3)

“Perbaiki takwa mu maka hidup mu baik (dunia dan akhirat)”
(Richayanah)



PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB-INDONESIA

Transliterasi kata-kata yang dipakai dalam penelitian skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI. Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

1. Konsonan tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba'	b	be
ت	ta'	t	te
ث	ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	jim	j	je
ح	ħ	<u>h</u>	ha (dengan garis di bawah)
خ	kha'	kh	ka dan ha
د	dal	d	de
ذ	žal	ž	ze (dengan titik di atas)
ر	ra'	r	er
ز	zai	z	zet
س	sin	s	es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	šad	<u>s</u>	es (dengan garis di bawah)
ض	d'ad	<u>d</u>	de (dengan garis di bawah)
ط	ṭa	<u>t</u>	te (dengan garis di bawah)
ظ	ža	<u>z</u>	zet (dengan garis di bawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik di atas
غ	gain	g	ge
ف	fa'	f	ef
ق	qaf	q	qi

ك	kaf	k	ka
ل	lam	l	‘el
م	mim	m	‘em
ن	nun	n	‘en
و	waw	w	w
ه	ha’	h	ha
ء	hamzah	‘	apostrof
ي	ya’	y	ye

2. Konsonan Rangkap karena syaddah ditulis rangkap.

عدة	ditulis	‘iddah
-----	---------	--------

3. Ta’marbutah di akhir kata bila dimatikan ditulis h.

حكمة	ditulis	Hikmah	جزية	ditulis	Jizyah
------	---------	--------	------	---------	--------

(ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam Bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

- a. Bila diikuti dengankata sandang “*al*” serta bacaan ke dua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرامة الاولياء	ditulis	Karâmah al-aulyâ’
----------------	---------	-------------------

- b. Bila ta’ marbutah hidup atau dengan harakat, *fathah* atau *kasrah* atau *dammah* ditulis dengan t

زكاة لفطر	ditulis	Zakât al-fitr
-----------	---------	---------------

4. Vokal pendek

َ	Fathah	ditulis	a
ِ	Kasrah	ditulis	i
ُ	Dammah	ditulis	u

5. Vokal panjang

1.	Fathah + alif	ditulis	a
	جاهلية	ditulis	jâhiliyah
2.	Fathah + ya’ mati	ditulis	a

	تنس	ditulis	tansa
3.	Kasrah + ya' mati	ditulis	i
	كریم	ditulis	karîm
4.	Dammah + wawu mati	ditulis	u
	فروض	ditulis	furûd

6. Vokal rangkap

1.	Fathah + ya' mati	ditulis	ai
	بينكم	ditulis	bainakum
2.	Fathah + wawu mati	ditulis	au
	قول	ditulis	qaul

7. Vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan apostrof

أنتم	ditulis	a'antum
أعدت	ditulis	u'iddat

8. Kata sandang alif + lam

a. Bila diikuti huruf qomariyyah

القياس	ditulis	al-qiyâs
--------	---------	----------

b. Bila diikuti huruf syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf syamsiyyah yang mengikutinya, serta menggunakan huruf I (el)-nya.

السماء	ditulis	As-samâ
--------	---------	---------

9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ذوئ الفروض	ditulis	Zawi al-furûd
------------	---------	---------------

KATA PENGANTAR

Bismillahiirrohmanniirrohim, Allhamdulillahirabbil'alamin puji syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengukuran Kinerja Manajaerial Menggunakan Metode *Malcolm Baldrige* di BSI KC Karangobar, Purwokerto”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah memberikan dukungan, arahan serta bantuan yang sangat berarti. Penyusunan skripsi ini tentu tidak akan terselesaikan tanpa kontribusi dari berbagai pihak yang telah membimbing, memberikan semangat, masukan, serta dukungan penuh kepada penulis selama proses penulisan berlangsung. Oleh sebab itu, dengan penuh rasa hormat dan ketulusan, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Ridwan, M.Ag., Rektor UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Suwito, M.Ag., Wakil Rektor I Bidang Akademik dan Pengembangan Kelembagaan UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
3. Prof. Dr. H. Sulkhan Chakim, S.Ag. M.M., Wakil Rektor II Bidang Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
4. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., Wakil Rektor III Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
5. Prof. Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
6. Dr. H. Akhmad Faozan, Lc., M.Ag., Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
7. Prof. Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd., Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

8. Dr. H. Chandra Warsito, M.Si., Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
9. Dr. H. Ahmad Dahlan, M.Si., Ketua Jurusan Ekonomi dan Keuangan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
10. Hastin Tri Utami, M.Si., Ak., Koordinator Prodi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
11. Miftaakhul Amri, S.Sy., M.H. selaku Dosen Pembimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi. Terimakasih saya ucapkan atas segala bimbingan, arahan, masukan, motivasi, serta kesabarannya selama proses penyusunan skripsi ini. Semoga senantiasa diberikan kesehatan, perlindungan, kebbaikannya dibalas oleh Allah SWT.
12. Segenap Dosen dan seluruh Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
13. Kepada Bapak dan Mamah saya tercinta, tersayang, ter-segalanya, Bapak Tarwo dan Mamah Tarocha yang selalu berjuang untuk menghidupi anak perempuan ini, yang selalu memberikan semua yang terbaik, Semoga Allah meridhoi dan menyayangi kalian, selayaknya kalian selalu meridhoi dan menyayangi putra-putri tercinta.
14. Kepada Adik saya tercinta, David AlMukhaemin yang selalu menemani, menghibur, menjadi motivasi, saling berbagi, mengalah, memaklumi, menyayangi memberikan semangat, dan selalu mendo'akan. Makasih pit, sekolah yang tinggi ya, lebih hebat dari mba, semoga sukses dunia-akhirat. Nanti kita makan sate ayam bareng, aku yang traktir. Love banget pokoknya!
15. Kepada keluarga besar pihak mamah dan bapak, terima kasih selalu mendukung dan memberikan afirmasi positif. Semoga kebaikan kalian dibalas Allah.
16. Kepada Bapak Kalam dan Ibu Lilis, terima kasih telah menjadi keluarga yang hangat dan selalu memberi do'a serta motivasi.
17. Kepada Bu Nyai Hj. Dra. Nadhiroh Noeris, selaku pengasuh PP. Al Hidayah Karangsucu, Ning Qonita Hamidah Noeris, S.Sos., M.A., serta segenap keluarga besar ndalem yang saya *takdzimi*, hormati dan muliakan.

18. Kepada sahabat terkasih penulis, Rofiatul Jannah, Dava Aprilia, Dyah Rara Salindri, Aulia Ummah, Rosalia Damanik yang selalu menjadi sahabat, saudara yang penuh perhatian dan kasih sayang. Semoga sehat dan sukses selalu ya!
19. Kepada seluruh pegawai BSI KC Karangobar, Purwokerto, keluarga besar PP Al Hidayah Karangsuci, Perbankan Syariah B Angkatan 2021, IPNU IPPNU, Kepengurusan Pondok Putri, anggota KMPS-Divisi Wacil, staff Resepsionis FEBI, KKN Tematik Kelompok 10, DLH Putri, Kepanitian Pondok (PJ Pengajian & Divisi Acara), LPBA Inggris, Al Arifah 3, 1 Aliyah B, dan semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah menemani, mendukung dan mambantu penulis dalam menyelesaikan masa studi dan skripsi. Terima kasih telah memberikan pelajaran hidup yang bermakna.
20. Teruntuk diri saya sendiri, terima kasih selalu mencoba menjadi pribadi yang lebih baik, selalu bertahan dan tidak menyerah. Semoga Allah meridhoi, memberkahi, menjaga, melindungi, mensukseskan dan mensejahterakan kamu serta anak keturunan mu. Ayo hidup hebat dan lebih baik lagi!
- Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini, masih jauh dari kesempurnaan, untuk itulah kritik dan saran yang bersifat membangun selalu penulis harapkan dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini bisa bermanfaat untuk penulis dan pembaca. Aamiin

Purwokerto, 6 Mei 2025

Saya yang menyatakan,



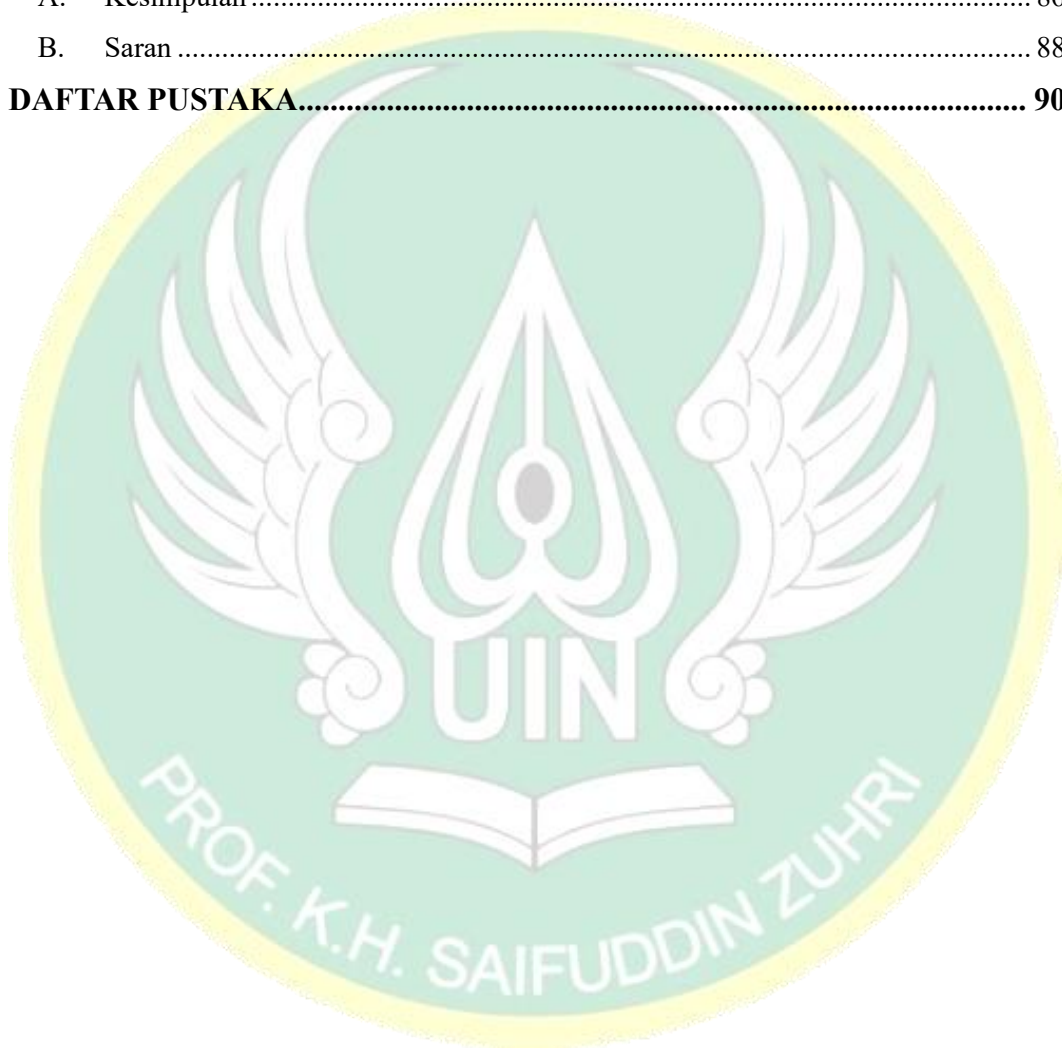
Richayanah

NIM.214110202013

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
MOTTO	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB-INDONESIA	viii
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
D. Sistematika Pembahasan.....	9
BAB II LANDASAN TEORI.....	11
A. Kajian Teori	11
B. Landasan Teologis.....	26
C. Kajian Pustaka	29
E. Hipotesis	34
BAB III METODE PENELITIAN	35
A. Jenis Penelitian	35
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	35
C. Populasi dan Sampel Penelitian	35
D. Variabel dan Indikator Penelitian.....	36
E. Sumber Data	37
F. Teknik Pengumpulan Data.....	38
G. Teknik Analisis Data	39
H. Teknik Pengujian Instrumen	41

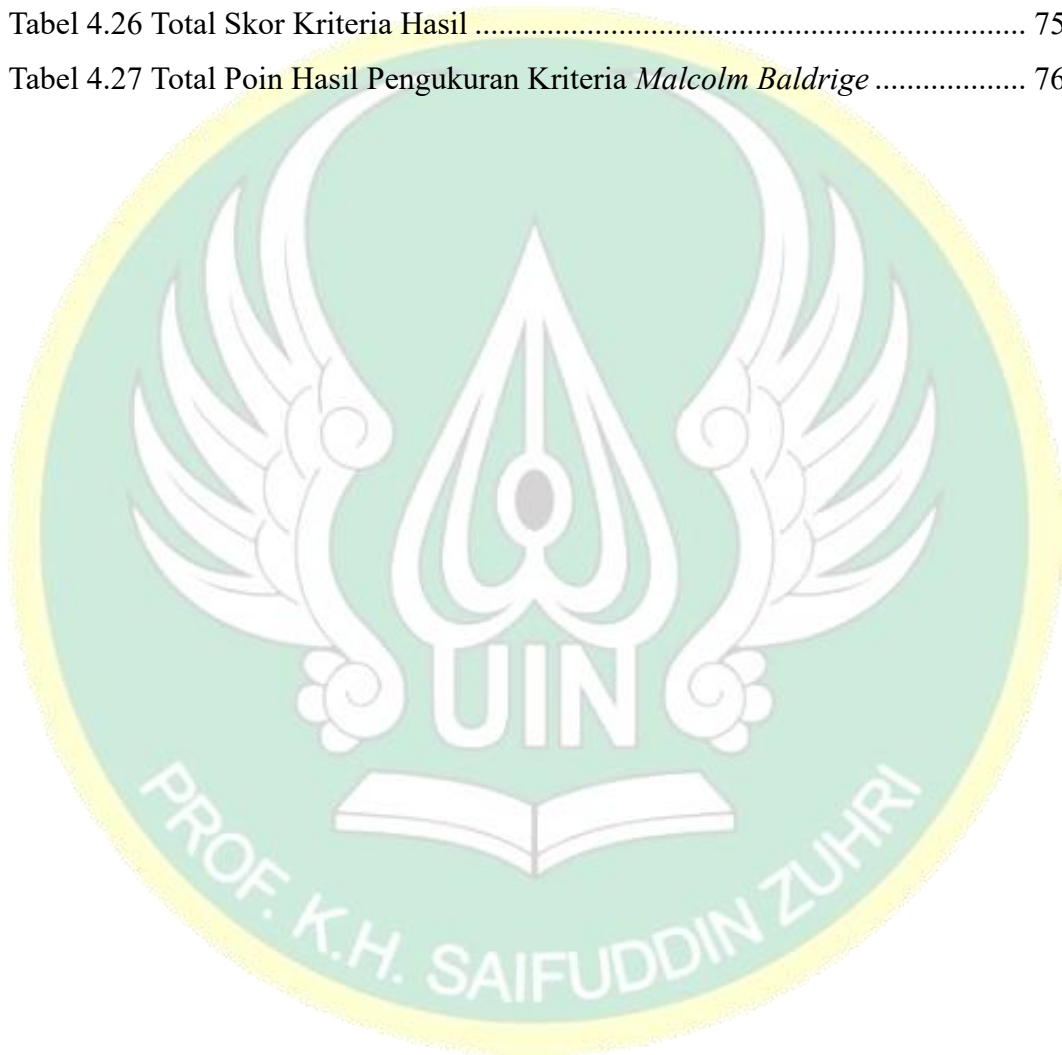
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	43
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	43
B. Telaah Instrumen.....	46
C. Pengukuran Kinerja Manajerial di BSI KC Karangobar Purwokerto	49
D. Analisis Hasil Pengukuran dan Usaha Perbaikan	78
BAB V PENUTUP	86
A. Kesimpulan	86
B. Saran	88
DAFTAR PUSTAKA.....	90



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jaringan Kantor Individual Perbankan Syariah - SPS Februari 2024	2
Tabel 2.1 Petunjuk <i>Scoring</i> untuk Proses-Kriteria 1-6 (<i>ADLI Scoring</i>)	16
Tabel 2.2 Petunjuk <i>Scoring</i> untuk Proses-Kriteria Hasil (<i>Result Scoring</i>)	19
Tabel 2.3 Kriteria, Indikator dan Skor Maksimal <i>Malcolm Baldrige</i>	22
Tabel 2.4 Level dan Predikat <i>Malcolm Baldrige</i>	23
Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu	30
Tabel 3.1 Indikator Penelitian	37
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas	46
Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas	48
Tabel 4.3 Total Poin Sub Kriteria Kepemimpinan Senior	50
Tabel 4.4 Total Poin Sub Kriteria Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial	51
Tabel 4.5 Total Skor Kriteria Kepemimpinan	52
Tabel 4.6 Total Poin Sub Kriteria Pengembangan Strategi	53
Tabel 4.7 Total Poin Sub Kriteria Implementasi Strategi	55
Tabel 4.8 Total Skor Perencanaan Strategis	55
Tabel 4.9 Total Poin Sub Kriteria Suara Nasabah	57
Tabel 4.10 Total Poin Sub Kriteria Keterlibatan Nasabah	58
Tabel 4.11 Total Skor Kriteria Fokus Pelanggan dan Pasar	58
Tabel 4.12 Total Poin Sub Kriteria Pengukuran, Analisis, dan Kinerja Perusahaan	60
Tabel 4.13 Total Poin Sub Kriteria Pengelolaan Data Informasi, Pengetahuan Dan Teknologi Informasi	61
Tabel 4.14 Total Skor Kriteria Pengukuran, Analisis Dan Manajemen Pengetahuan	62
Tabel 4.15 Total Poin Sub Kriteria Lingkungan Tenaga Kerja	63
Tabel 4.16 Total Poin Sub Kriteria Keterlibatan Tenaga Kerja	65
Tabel 4.17 Total Skor Kriteria Kepemimpinan	65
Tabel 4.18 Total Poin Sub Kriteria Sistem Kerja	66
Tabel 4.19 Total Poin Sub Kriteria Proses Kerja	68

Tabel 4.20 Total Skor Kriteria Fokus Operasi.....	68
Tabel 4.21 Total Poin Sub Kriteria Hasil Produk dan Proses.....	70
Tabel 4.22 Total Poin Sub Kriteria Hasil Berfokus Pada Nasabah	71
Tabel 4.23 Total Poin Sub Kriteria Hasil Berfokus Pada Tenaga Kerja.....	72
Tabel 4.24 Total Poin Sub Kriteria Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	73
Tabel 4.25 Total Poin Sub Kriteria Hasil Keuangan dan Pasar.....	74
Tabel 4.26 Total Skor Kriteria Hasil	75
Tabel 4.27 Total Poin Hasil Pengukuran Kriteria <i>Malcolm Baldrige</i>	76



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berkembangnya dunia perekonomian berdasarkan syariat Islam telah memasuki tingkat kemajuan yang signifikan di akhir-akhir ini. Para muslim di Indonesia mulai sadar akan transaksi dan kegiatan ekonomi yang berdasarkan syariat Islam. Al-Qur'an dan As-Sunnah telah mengatur hal-hal penting tentang *muamalah* dalam Islam, khususnya tentang riba. Sedangkan praktik riba dalam ekonomi sering dijumpai pada kegiatan perbankan.

Pada lembaga keuangan konvensional, keuntungan yang didapatkan akrab disebut dengan nama "bunga". Bunga semestinya memberikan manfaat pada setiap nasabahnya. Namun, karena hal ini termasuk dalam riba dan merupakan salah satu dosa besar, Allah tetap melarang dan mengharamkannya. Hal ini tertera pada Al-Qur'an Surah Al-Baqarah ayat 275-278, di mana Allah memberikan peringatan bagi umatnya yang berhubungan dengan riba, mengharamkannya dan memerintahkan umatnya untuk meninggalkan riba.

Berbeda dengan riba, keuntungan atas transaksi nasabah dengan produk perbankan syariah disebut bagi hasil (Agustin, 2021). Perbankan syariah disandarkan melalui ketentuan yang tertera dalam syariat Islam dan didasarkan pada Al-Qur'an dan As-Sunnah. Oleh karena itu, adanya keberadaan bank syariah yang terletak di antara pertumbuhan bank konvensional telah memberikan kesempatan yang bagus bagi umat muslim yang ingin mengelola keuangan mereka dengan cara yang sesuai syariat Islam sekaligus tidak melanggar larangan riba (Wahyuningtyas & Utami, 2021).

Per Februari 2024, ada 14 kelompok bank umum syariah dengan 425 kantor cabang dan 1.583 kantor cabang pembantu di seluruh Indonesia. (OJK Feb 2024, 2024).

Tabel 1.1

Jaringan Kantor Individual Perbankan Syariah - SPS Februari 2024

No.	Kelompok Bank / <i>Group of Banks</i>	KPO/KC HOO/BO	KCP/UPS SBO/SSU
1	PT Bank Aceh Syariah	27	134
2	PT Bank Aladin Syariah, Tbk	1	0
3	PT Bank Jabar Banten Syariah	11	60
4	PT Bank Mega Syariah	30	35
5	PT Bank Muamalat Indonesia	80	155
6	PT Bank Nano Syariah	32	10
7	PT Bank Panin Dubai Syariah, Tbk	10	0
8	PT Bank Syariah Bukopin	13	10
9	PT Bank Syariah Indonesia, Tbk	155	946
10	PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional	16	0
11	PT Bank Victoria Syariah	2	0
12	PT BCA Syariah	15	62
13	PT BPD Nusa Tenggara Barat Syariah	12	28
14	PT BPD Riau Kepri Syariah	21	134
Total Bank Umum Syariah / <i>Islamic Commercial Bank</i>		425	1583

Sumber: www.ojk.go.id

Menurut data tabel 1.1, PT Bank Syariah Indonesia memiliki kantor cabang (KC) dan kantor cabang pembantu (KCP) terbanyak di Indonesia masing-masing 155 KC dan 946 KCP. Per November 2023, jumlah nasabah PT Bank Syariah Indonesia meningkat 10,9% yoy atau 19,22 juta nasabah. Hal tersebut menurut laporan yang dipublikasikan di www.bankbsi.co.id serta BSI telah mendorong muslim Indonesia untuk menggunakan layanan yang ditawarkannya, baik secara langsung maupun melalui *Mobile Banking* BSI.

Sebagaimana diumumkan pada 7 Februari 2024 di situs web resmi BSI, BSI *mobile* berkontribusi pada peningkatan jumlah nasabah yang dilayani. Hal ini memungkinkan nasabah melakukan transaksi seperti tabungan, pembiayaan, dan deposito dengan lebih mudah. BSI mampu meraih penghargaan *The Most Satisfying Sharia Bank in Customer Service*, *The Most Satisfying Sharia Bank in Branch Office*, *The Most Satisfying Sharia Bank in Mobile Banking* berkat layanan terbaik yang diberikannya kepada nasabahnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja bank BSI berkualitas terutama di bidang layanan untuk nasabah.

Strategi dan kebijakan strategis yang disusun oleh BSI di tahun 2023 (BSI, 2023) yaitu antara lain:

1. Pertumbuhan bisnis yang sehat dan berkelanjutan
2. Peningkatan efisiensi dan produktivitas
3. Peningkatan *product holding ratio*
4. Digitalisasi bisnis
5. Peningkatan penetrasi *Islamic ecosystem*

Dari berbagai penghargaan dan pencapaian yang diraih, dalam Laporan Tahunan 2023 bagian Laporan Direksi disebutkan bahwa pada tahun 2023 BSI mengalami beberapa kendala dan tantangan seperti dari sisi sistem dan keamanan teknologi informasi (TI). Kemudian dari aspek likuiditas, BSI mengalami tantangan yang berkaitan dengan naiknya suku bunga acuan BI yang pada saat itu mencapai 6% per Desember 2023. Selain itu, kualitas aset mengalami penurunan yaitu pada beberapa debitor inti sehingga mempengaruhi meningkatnya risiko yang akan dihadapi Bank. Tantangan lainnya yang menjadi topik di era sekarang yaitu literasi keuangan syariah. Kendala dan tantangan yang dihadapi BSI di tahun 2023 tetap ditindak lanjuti dengan memperbaiki, menyempurnakan dan menerapkan tata kelola perusahaan yang baik.

Setiap periode, bank melakukan penilaian kinerja manajerial untuk mengetahui seberapa tingkat tercapainya tujuan suatu perusahaan atau organisasi. Selain itu kinerja perusahaan yang baik dapat memberikan

gambaran terkait dengan keberhasilan strategi manajemen perusahaannya yaitu melalui sistem pengendalian manajemen perusahaan (Gunawan Aji et al., 2023). Suatu perusahaan melakukan evaluasi kerja pada setiap periode dan dilakukan oleh pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap organisasi yaitu pihak eksternal seperti pemegang saham, kreditur dan pemerintah serta pihak internal yaitu manajemen organisasi tersebut (Sulasih, 2019). Beberapa metode yang bisa digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja manajerial yaitu seperti metode *Balance Scorecard*, *Sustainability Balanced Scorecard*, *Malcolm Baldrige* dan metode lainnya.

Pengukuran kinerja manajerial perusahaan menggunakan metode *Balance Scorecard*, BSC telah muncul untuk memungkinkan manajer dalam mengamati setiap perusahaan dari empat sudut pandang yang berbeda: perspektif konsumen, perspektif bisnis internal, perspektif kreativitas dan pembelajaran dan perspektif keuangan (Jamal Ali & Anwar, 2021). Ada pula *Sustainability Balanced Scorecard* yaitu konsep mengintegrasikan masalah keberlanjutan ke dalam perspektif *Balanced Scorecard*. Dibandingkan dengan merepresentasikan strategi sebagai sekelompok indikator tunggal, SBSC menghubungkan faktor sebab dan akibat. Konsep SBSC berasal dari *Balanced Scorecard* konvensional dengan mengintegrasikan isu-isu lingkungan dan sosial sebagai pilar penting keberlanjutan (Nurchahyo et al., 2018).

Penerapan *Balance Scorecard* dan *Sustainability Balanced Scorecard* dapat mengeluarkan hasil kinerja yang tinggi tetapi tidak bisa menemukan perbedaan penyebab hasil kinerja tersebut dinilai tinggi. Penyebab yang diperkirakan adalah kualitas manajemen atau pertumbuhan pasar. Selain itu kelemahan metode *Balance Scorecard* dan *Sustainability Balanced Scorecard* yaitu penilaiannya pada entitas atau perusahaan tidak bisa digunakan untuk melakukan studi banding pada entitas lain yang sejenis atau pun tidak sejenis (Lukito & Suprayitno, 2023). Untuk itu diperlukan metode yang sifatnya lebih menyeluruh atau komprehensif. Sehingga hasil penilaiannya dapat mencakup keseluruhan kinerja

perusahaan. Pengukuran kinerja dengan metode tersebut adalah pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige*.

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence merupakan metode dalam *Malcolm Baldrige National Quality Award* yang mana masuk dalam *Malcolm Baldrige*. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* merupakan kriteria dengan pendekatan holistik. Pendekatan holistik dalam hal ini yaitu konsep yang mengharuskan untuk mengambil informasi secara keseluruhan. Dengan menggunakan 7 kriteria *Malcolm Baldrige*, seseorang melihat sistem kinerja manajerial suatu organisasi secara menyeluruh. Kriteria ini meliputi kepemimpinan; perencanaan strategi; fokus pada pelanggan; pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan; fokus tenaga kerja; fokus operasional; dan hasil. Dengan mengikuti 7 kriteria dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, perusahaan atau organisasi akan dapat berpikir dan bertindak secara strategis serta menyelaraskan orang, proses dan sumber daya untuk mencapai tujuan yang diharapkan (National Institute of Standards and Technology, 2010).

Metode *Malcolm Baldrige* terutama terkait dengan kontribusinya terhadap dunia bisnis, ide-idenya tentang manajemen kualitas dan keunggulan kinerja dapat diterapkan ke banyak bidang. Jika sebuah perusahaan atau organisasi untuk layanan publik tidak memenuhi kriteria yang diperlukan standar *Malcolm Baldrige* untuk evaluasi, maka perusahaan tersebut kemungkinan kecil tidak dapat mencapai level tertinggi yang diinginkan untuk meraih visi, misi dan tujuannya (Taraza et al., 2023).

Pemerintah telah melakukan *merger* atau menggabungkan bank umum syariah BUMN yaitu BNI 46 Syariah, Bank Syariah Mandiri dan Bank Rakyat Indonesia Syariah, yang telah mendorong peningkatan perbankan syariah. Sebagaimana hasil dari Surat Nomor SR-3/PB.1/2021 penggabungan diizinkan ke PT Bank Syariah Indonesia (BSI) (Dahlan & Wildan, 2022).

Berdasarkan tantangan dan kendala yang dihadapi Bank Syariah Indonesia (BSI) di tahun 2023 yang tertera di Laporan Tahunan 2023 bagian Laporan Direksi maka peneliti meneliti kinerja manajerial BSI dengan menggunakan sampel dari salah satu kantor cabangnya di Purwokerto. Kantor cabang Bank Syariah Indonesia atau BSI di Purwokerto terdiri dari 3 kantor yaitu BSI KC Sudirman 1, BSI KC Karangobar dan BSI KCP Sudirman 2. BSI KC Karangobar sebelum di *merger* berstatus sebagai PT. Bank Rakyat Indonesia Syariah sudah ada sejak tanggal 10 November 2009. Secara resmi BRIS Karangobar berubah menjadi BSI KC Karangobar setelah melakukan proses *merger* pada 01 Februari – Oktober 2021. Sekarang BSI KC Karangobar memiliki 15 pegawai organik.

Menurut peneliti, tantangan dan kendala yang ada di kantor pusat bersumber dan/atau dipengaruhi oleh kantor cabang. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan bersama Bapak Junaedi selaku *Branch Operational & Service Manager*, bahwa semua keputusan dan kebijakan terpusat dan sesuai SOP yang berlaku dan terpusat di kantor pusat BSI. Sistem ini disebut sentralisasi yaitu memusatkan semua wewenang, kebijakan dan keputusan organisasi/perusahaan di kantor pusat (Nuradhawati, 2019). Oleh karenanya keberlanjutan BSI KC Karangobar, Purwokerto, menjadi hal yang penting untuk diteliti mengingat perkembangan BSI di Indonesia cukup pesat dan memberikan dampak yang positif kepada jalannya ekonomi di Indonesia.

Berdasarkan hasil wawancara bahwa BSI KC Karangobar, Purwokerto belum pernah melakukan pengukuran kinerja manajerial perusahaan dengan metode *Malcolm Baldrige*. Untuk itu, peneliti mencoba mengukur kinerja manajerial di BSI KC Karangobar, Purwokerto untuk dapat melihat posisi kinerja manajerial BSI KC Karangobar, Purwokerto berada di level mana dan dapat melihat kendala apa yang terjadi dan bagaimana solusinya.

Beberapa penelitian terdahulu mengukur kinerja menggunakan metode *Malcolm Baldrige*. Dikutip menurut penelitian (Alatas &

Ayuningtyas, 2019) yang berjudul “Implementasi *Green Hospital* di RSUD R. Syamsudin, SH dengan Kriteria Kerangka Kinerja Ekselen *Malcolm Baldrige*” menyatakan bahwa dalam implementasi *green hospital* di RSUD R. Syamsudin, SH berdasarkan metode *Malcolm Baldrige* mendapatkan skor sebesar 620,1 dari 1000 skor maksimal. Artinya RSUD R. Syamsudin, SH dalam mengimplementasikan *green hospital* cukup baik dan berada di posisi *emerging industry leader*. Penelitian yang dilakukan (Alda, 2021) dengan judul “*Performance Measurement Analysis Based on Baldrige Excellence Framework in Palm Oil Company*” menyatakan bahwa berdasarkan penilaian komprehensif yang dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan, perusahaan tersebut mendapatkan nilai 314,25 dari skor maksimal 1000. Posisi perusahaan berada pada level *Early Result* sehingga diperlukan perbaikan untuk meningkatkan perolehan nilai. Menurut penelitian (Octau Herawan et al., 2023) yang berjudul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Malcolm Baldrige* (Studi Kasus: Divisi Assembly PT. XYZ)” menyatakan bahwa Divisi *Assembly* di PT. XYZ memperoleh skor 669 di posisi *Emerging Industry Leader* dengan level *Average* (rata-rata).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, metode *Malcolm Baldrige* dapat membangun sistem manajerial yang efektif sehingga mampu mendorong peningkatan kinerja dengan tantangan berkelanjutan dan risiko kompleks yang rumit antara manajemen, pekerja, pelanggan, pemangku kepentingan, mitra, dan pemasok. Pengukuran kinerja dengan metode *Malcolm Baldrige* memberikan perspektif sistem yaitu mengelola semua bagian organisasi perusahaan sebagai satu kesatuan untuk mencapai misi perusahaan. Hal ini berarti memastikan bahwa rencana, proses, dan tindakan perusahaan tetap konsisten. Sehingga memastikan bahwa masing-masing bagian dari sistem manajemen organisasi perusahaan dapat bekerja sama dengan cara yang sepenuhnya saling berhubungan, terpadu, dan saling menguntungkan (Smith & Ulmer, 2019).

Untuk mengetahui seberapa baik suatu lembaga keuangan syariah Indonesia dapat menerapkan kriteria kinerja unggulan *Malcolm Baldrige*, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul “Pengukuran Kinerja Manajerial Menggunakan Metode *Malcolm Baldrige* di BSI KC Karangobar, Purwokerto” berdasarkan konteks ini dan penjelasan yang relevan di BSI KC Karangobar, Purwokerto.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang disusun berdasarkan penjelasan dalam latar belakang masalah yaitu bagaimana hasil dari pengukuran kinerja manajerial menggunakan metode *Malcolm Baldrige* di BSI KC Karangobar, Purwokerto?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yaitu untuk mendapatkan hasil pengukuran kinerja manajerial di BSI KC Karangobar, Purwokerto, menggunakan Metode *Malcolm Baldrige*.

2. Manfaat Penelitian

a. Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan khazanah keilmuan yang berhubungan dengan pengukuran kinerja manajerial di bank syariah serta dapat dijadikan pengembangan penelitian dengan topik pengukuran kinerja manajerial suatu perusahaan.

b. Praktis

1) Bagi BSI KC Karangobar, Purwokerto.

Penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi BSI KC Karangobar, Purwokerto dan *stakeholders* yaitu terkumpulnya informasi terkait dengan pertimbangan dalam pengambilan, pengukuran dan penilaian keputusan kinerja manajemen

perusahaan berdasarkan 7 kriteria *Malcolm Baldrige*. Kemudian perusahaan dapat melakukan evaluasi dan perbaikan kinerja manajerial perusahaan berdasarkan level kinerja yang dicapai dan saran yang diberikan peneliti.

2) Bagi Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi untuk akademisi yang saat ini melanjutkan penelitian ini, menambah ilmu pengetahuan dan wawasan terkait dengan penilaian kinerja manajerial perusahaan menggunakan metode *Malcolm Baldrige*.

3) Bagi Peneliti

Manfaat bagi peneliti yaitu untuk mengimplementasikan metode *Malcolm Baldrige* dalam mengukur dan menilai tingkat kinerja manajerial perusahaan sehingga akan menambah pengetahuan, wawasan dan informasi yang terpercaya.

D. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan yaitu struktur yang dirancang guna memudahkan pembaca dalam memahami pokok-pokok pembahasan dalam penelitian ini. Sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Pada bab ini menerangkan terkait dengan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat, serta sistematika pembahasan.

BAB II : Landasan Teori

Pada bab ini menjelaskan terkait dengan dasar-dasar teori yang digunakan dan mendukung pada penelitian ini, yaitu kajian pustaka, tentang bank syariah, pengukuran kinerja manajerial dan metode *Malcolm Baldrige*.

BAB III : Metode Penelitian

Pada bab ini menerangkan terkait dengan jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel, variabel dan indicator penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, uji validitass dan reliabilitas, dan teknik analisis data.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini membahas mengenai Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Karangobar, pemaparan hasil penelitian dari pengukuran kinerja manajerial BSI KC Karaangkobar dan pembahasan berdasarkan hasil pengukuran kinerja menggunakan metode *Malcolm Baldrige*.

BAB V : Penutup

Pada bab ini menjelaskan kesimpulan terkait dengan jawaban dari rumusan masalah yang telah dibahas, saran dan kata penutup.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Kinerja Manajerial

a. Definisi Kinerja Manajerial

Manajerial secara umum dapat dipahami sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam konteks manajemen syariah, definisi ini dikembangkan dengan memasukkan prinsip-prinsip Islam yang mengedepankan keadilan, transparansi, dan kepatuhan terhadap syariah. Menurut James A.F. Stoner (Azizah et al., 2024) manajemen adalah proses penyusunan, perencanaan, pengarahan, dan pengawasan usaha para anggota organisasi serta penggunaan sumber daya organisasi agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Moeheriono (Mufahamah, 2020), kinerja atau *performance* didefinisikan sebagai representasi tingkat keberhasilan pelaksanaan program, kebijakan, atau aktivitas organisasi dalam mencapai target strategis yang meliputi sasaran operasional, tujuan jangka panjang, visi, dan misi institusi.

Menurut Sari & Herawati (2021) kinerja manajerial merupakan prestasi atau hasil yang diperoleh oleh individu maupun kelompok dalam sebuah organisasi, yang dilakukan berdasarkan otoritas dan tanggung jawab yang dimiliki, dengan tujuan untuk mewujudkan sasaran organisasi. Kinerja manajerial disebut dengan kinerja karyawan atau kinerja individu dalam suatu kegiatan manajemen perusahaan. Kinerja individu memiliki 8 dimensi antara lain sebagai berikut (Narsa & Yuniawati, 2003).

1) Perencanaan

- 2) Investigasi
- 3) Pengkoordinasian
- 4) Evaluasi
- 5) Pengawasan
- 6) Pengaturan *staff*
- 7) Negosiasi
- 8) Perwakilan

Suatu organisasi atau perusahaan perlu melakukan pengukuran terhadap kinerja. Pengukuran kinerja manajerial merupakan proses penting dalam organisasi untuk memastikan bahwa manajer menjalankan perannya secara optimal dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sedangkan manajemen bertugas untuk mengarahkan pengukuran kinerja serta aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan rencana, *output* rencana berupa produk atau jasa dan *outcome* dari produk dan jasa tersebut (Chaeroni et al., 2024).

b. Manfaat Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial yang baik sangat penting untuk keberhasilan organisasi secara keseluruhan dan menjadi alat ukur utama dalam manajemen sumber daya manusia dan pengambilan keputusan strategis. Berikut ini adalah manfaat kinerja manajerial:

- 1) Mengelola operasional organisasi secara efektif dan efisien dengan memotivasi pegawai secara maksimal.
- 2) Membantu proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pegawai.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, sekaligus menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai.
- 4) Menjadi dasar dalam distribusi penghargaan kepada pegawai.

Selain itu, kinerja manajerial yang baik memungkinkan manajer menjalankan fungsi manajemen secara optimal, seperti

perencanaan, koordinasi, pengawasan, dan pengambilan keputusan, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan dan meningkatkan daya saingnya. Dengan kinerja manajerial yang efektif, perusahaan mampu mempertahankan keberlangsungan hidup dan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

c. Prinsip Pengukuran Kinerja

Secara umum prinsip pengukuran kinerja suatu perusahaan digunakan untuk dapat dijadikan dasar dalam kegiatan manajemen perusahaan seperti mengidentifikasi, mengevaluasi, serta menilai kinerja yang telah dicapai. Prinsip-orinsip pengukuran kinerja tersebut secara umum sebagai berikut:

- 1) Ukuran kinerja selaras dengan visi dan misi serta tujuan perusahaan
- 2) Ukuran kinerja harus bisa fleksibel terhadap perubahan kebutuhan bisnis suatu perusahaan yang dinamis
- 3) Ukuran kinerja dapat fokus terhadap hal-hal penting yang dapat memberikan dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan
- 4) Ukuran kinerja harus praktis digunakan atau mudah diterapkan dan dipahami oleh semua pihak dalam perusahaan
- 5) Ukuran kinerja harus memberikan hasil yang didukung oleh semua level atau tingkatan dalam perusahaan
- 6) Ukuran kinerja harus seimbang, manfaat dan efisien
- 7) Ukuran kinerja harus dilakukan tepat waktu sehingga hasilnya bisa digunakan dalam mendukung proses pengambilan keputusan perusahaan

d. Indikator Kinerja

Menurut Bastian dalam Linda Wati Halawa & Cut Mega Putri (2023) indikator kinerja adalah alat ukur yang dapat mendeskripsikan tentang pencapaian atau tujuan suatu perusahaan

yang telah disusun. Indikator kinerja digunakan untuk mengukur *input, output, outcome, benefit* dan *impact*.

- 1) Indikator masukan (*Input*) merupakan semua hal yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk memulai suatu kegiatan perusahaan
- 2) Indikator keluaran (*Output*) merupakan hasil langsung dari kegiatan perusahaan
- 3) Indikator hasil (*Outcome*) merupakan perubahan atau peningkatan yang terjadi sebagai akibat dari kegiatan perusahaan
- 4) Indikator manfaat (*Benefit*) merupakan tujuan akhir dari seluruh kegiatan perusahaan yaitu untuk memberikan manfaat baik untuk pihak internal maupun eksternal
- 5) Indikator dampak (*Impact*) merupakan pengaruh yang lebih luas dari seluruh kegiatan perusahaan baik positif maupun negative

2. Metode *Malcolm Baldrige*

a. Pengertian dan Tujuan Metode *Malcolm Baldrige*

Di lansir dari *The Baldrige Framework* (National Institute of Standards and Technology, 2010) metode *Malcolm Baldrige* merupakan rancangan acuan lengkap yang biasa diterapkan oleh suatu lembaga untuk menilai dan mengembangkan kinerja secara umum. National Institute of Standards and Technology (NIST) menciptakan metode ini berdasarkan nama mantan Sekretaris Perdagangan AS, *Malcolm Baldrige*.

Metode *Malcolm Baldrige* juga dikenal sebagai *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* adalah jenis *reward* yang membantu lembaga untuk meningkatkan kinerjanya melalui penilaian yang menyeluruh (Romadoni et al., 2021). Tujuan metode *Malcolm Baldrige* adalah untuk meningkatkan pertumbuhan dalam kepuasan, keterlibatan, dan loyalitas pelanggan serta meningkatkan

kinerja keuangan. Metode ini mendeskripsikan tentang bagaimana organisasi berkinerja tinggi beroperasi dan mencapai hasil yang berkelanjutan.

b. Kriteria Penilaian dan Konsep Metode *Malcolm Baldrige*

Dalam pelaksanaannya, Metode *Malcolm Baldrige* memiliki 7 kriteria pengukuran kinerja secara komprehensif dan 11 konsep dasar (Gaspersz, 2007). 7 kriteria tersebut ada dalam *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* yaitu antara lain:

- 1) Kepemimpinan
- 2) Perencanaan Strategis
- 3) Fokus Pelanggan
- 4) Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan
- 5) Fokus Tenaga Kerja
- 6) Fokus Operasi Kerja
- 7) Hasil

7 kriteria tersebut membantu perusahaan atau organisasi untuk dapat mengidentifikasi kelebihan, kekuatan dan pos atau area yang perlu diperbaiki. Perusahaan dan organisasi juga dapat menyusun strategi yang tepat guna mencapai visi, misi, tujuan dan keberlangsungan usaha.

7 Kriteria *Malcolm Baldrige* dibangun berdasarkan 11 nilai dasar dan konsep yaitu sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan visioner (*visionary leadership*)
- 2) Keunggulan yang dikendalikan pelanggan (*customer-driven excellence*)
- 3) Pembelajaran organisasi dan pribadi (*organizational and personal learning*)
- 4) Menghargai karyawan dan mitra kerja (*valuing employees and partners*)
- 5) Ketangkasan (*agility*)
- 6) Berfokus masa depan (*focus on the future*)

- 7) Mengelola untuk inovasi (*managing for innovation*)
- 8) Manajemen berdasarkan fakta (*management by fact*)
- 9) Tanggung jawab sosial (*sosial responsibility*)
- 10) Berfokus pada hasil-hasil dan penciptaan nilai (*focus on result and creating value*)
- 11) Perspektif sistem (*system perspective*)

c. Pemberian Skor Dalam Metode *Malcolm Baldrige*

Pemberian skor dalam pengukuran kinerja menggunakan 7 kriteria penilaian metode *Malcolm Baldrige* yaitu disesuaikan dengan standar penilaian *Malcolm Baldrige* (Wiguna & Saintika, 2018). Penelitian tersebut disusun menggunakan model presentase yang didasarkan oleh *scoring guidelines* MBNQA. Skor tersebut dapat berupa pendekatan skor ADLI (*Approach, Deployment, Learning dan Integration*) (Gaspersz, 2007). Berikut ini merupakan pendekatan dengan skor ADLI digunakan sebagai petunjuk *scoring* untuk proses-kriteri 1-6.

Table 2.1

Petunjuk *Scoring* untuk Proses-Kriteria 1-6 (ADLI *Scoring*)

Skor	Keterangan	
0%, 5%	A:	Pendekatan tidak sistematis dan informasi bersifat anekdot berupa cerita-cerita
	D:	Tidak ada atau hanya sedikit penyebarluasan dari pendekatan yang digunakan
	L:	Tidak ada orientasi peningkatan; peningkatan dicapai melalui reaksi terhadap masalah
	I:	idak ada keselarasan atau integrasi dalam organisasi; unit-unit kerja atau individu-

		individu beroperasi secara bebas tidak terkait satu sama lain
10%, 15%, 20%,25%	A:	Tahap awal dari pendekatan sistematis terhadap persyaratan-persyaratan dasar dari item
	D:	Pendekatan masih berada pada tahap awal penyebarluasan dalam banyak area atau unit kerja yang menghambat kemajuan dalam pencapaian persyaratan dasar dari item
	L:	Tahap permulaan transisi dari pendekatan reaktif terhadap masalah ke orientasi peningkatan secara umum
	I:	Pendekatan diselaraskan atau diintegrasikan dengan area atau unit kerja yang lain melalui solusi masalah bersama
30%,35%, 40%, 45%	A:	Efektif, pendekatan sistematis, responsif terhadap persyaratan-persyaratan dasar dari item
	D:	Pendekatan disebarluaskan, meskipun beberapa area atau unit kerja masih berada dalam tahap awal dari penyebarluasan
	L:	Permulaan dari pendekatan sistematis terhadap evaluasi dan peningkatan dari proses-proses kunci
	I:	Pendekatan masih berada pada tahap awal dari keselarasan atau integrasi dengan kebutuhan dasar organisasi yang diidentifikasi dalam menanggapi kategori-kategori kriteria yang lain

50%, 55%, 60%, 65%	A:	Efektif, pendekatan sistematis, responsif terhadap semua persyaratan dari item-item
	D:	Pendekatan disebarluaskan dengan baik, meskipun penyebarluasan mungkin bervariasi dalam beberapa area atau unit-unit kerja
	L:	Evaluasi sistematis dan peningkatan proses berdasarkan fakta dan telah ada beberapa pembelajaran organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dari proses-proses kunci
	I:	Pendekatan diselaraskan atau diintegrasikan dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam kategori-kategori kriteria yang lain
70%, 75%, 80%, 85%	A:	Efektif, pendekatan sistematis, responsif terhadap hampir semua persyaratan dari item-item
	D:	Pendekatan disebarluaskan dengan baik, dengan tanpa ada kesenjangan yang berarti
	L:	Evaluasi sistematis dan peningkatan berdasarkan fakta, pembelajaran organisasi merupakan alat-alat untuk mengelola kunci; terdapat bukti-bukti yang jelas dari perbaikan dan inovasi sebagai hasil dari analisis dan saling berbagi pada tingkat organisasi
	I:	Pendekatan selaras atau terintegrasi baik dengan kebutuhan organisasi yang

		diidentifikasi dalam item-item kriteria yang lain
90%, 95%, 100%	A:	Efektif, pendekatan sistematis, responsive secara penuh terhadap semua persyaratan dari item
	D:	Pendekatan disebarluaskan secara penuh tanpa kelemahan-kelemahan atau kesenjangan dalam setiap area atau unit-unit kerja
	L:	Evaluasi sistematis dan peningkatan berdasarkan fakta, pembelajaran organisasi merupakan alat-alat kunci manajemen lingkup organisasi; perbaikan dan inovasi yang didukung oleh keunggulan analisis dan saling berbagi ke seluruh organisasi
	I:	Pendekatan terintegrasi secara baik dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam menanggapi item-item kriteria yang lain

Pendekatan yang digunakan dalam pemberian skor untuk kriteria hasil-hasil yaitu berhubungan dengan tingkat kinerja, kecenderungan, perbandingan dan kepentingan dengan kebutuhan pelanggan, pasar, proses dan rencana tindakan. Petunjuk pemberian skor kriteria hasil adalah sebagai berikut.

Table 2.2

Petunjuk Scoring untuk Proses-Kriteria Hasil (*Result Scoring*)

Skor	Keterangan
0%, 5%	- Tidak ada hasil-hasil kinerja organisasi atau hasil-hasil jelek pada area yang dilaporkan

	- Data kecenderungan tidak dilaporkan atau menunjukkan arah kecenderungan yang memburuk - Informasi pembandingan tidak dilaporkan - Hasil-hasil tidak dilaporkan untuk setiap area penting sesuai dengan misi kunci organisasi atau kebutuhan bisnis
10%, 15%, 20%, 25%	- Hanya beberapa hasil kinerja organisasi yang dilaporkan, terdapat beberapa peningkatan dan/atau berada pada tahap awal dari kinerja yang baik dalam beberapa area - Tidak ada atau hanya sedikit data kecenderungan yang dilaporkan, atau banyak data menunjukkan arah kecenderungan yang memburuk - Tidak ada atau hanya sedikit informasi pembandingan yang dilaporkan - Hasil-hasil dilaporkan hanya untuk beberapa area penting dari misi kunci organisasi atau kebutuhan bisnis
30%, 35%, 40%, 45%	- Peningkatan dan/atau tingkat kinerja yang baik dalam banyak area yang dinyatakan dalam persyaratan-persyaratan item - Tahap awal dari kecenderungan yang membaik - Tahap awal memperoleh informasi pembandingan - Hasil-hasil dilaporkan untuk banyak area yang penting terhadap misi kunci organisasi atau kebutuhan bisnis
50%, 55%, 60%, 65%	- Kecenderungan-kecenderungan peningkatan dan/atau tingkat kinerja yang baik dilaporkan

	untuk banyak area yang penting dalam persyaratan-persyaratan item - Tidak ada pola kecenderungan yang merugikan dan tidak ada tingkat kinerja yang jelek dalam area yang penting terhadap misi kunci organisasi atau kebutuhan bisnis - Beberapa kecenderungan dan/atau tingkat kinerja sekarang dievaluasi terhadap pembandingan-pembandingan yang relevan dan/atau <i>benchmark</i>, menunjukkan kinerja relative dari baik sampai sangat baik - Hasil-hasil kinerja organisasi terbanyak berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan pelanggan, pasar dan proses
70%, 75%, 80%, 85%	- Kinerja sekarang berada dalam tingkat baik sampai unggul dalam banyak area yang penting terhadap persyaratan-persyaratan item - Kebanyakan kecenderungan meningkat dan/atau tingkat kinerja sekarang terus membaik sepanjang waktu - Banyak sampai hampir semua kecenderungan yang dilaporkan dan/atau tingkat kinerja sekarang dievaluasi terhadap pembandingan-pembandingan yang relevan dan/atau <i>benchmark</i>, menunjukkan kinerja relatif sangat baik dan memimpin (terbuka) - Hasil-hasil kinerja organisasi terbanyak berkaitan dengan kebutuhan utama dari pelanggan, pasar, proses dan rencana tindakan

90%, 95%, 100%	- Kinerja sekarang berada pada tingkat unggul dalam banyak area yang penting terhadap persyaratan-persyaratan item - Kecenderungan peningkatan yang unggul dan/atau tingkat kinerja yang unggul itu secara konsisten dilaporkan dalam hampir semua area - Bukti-bukti dari kepemimpinan industry atau <i>benchmark</i> ditunjukkan dalam banyak area - Hasil-hasil kinerja organisasi semuanya berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan utama dari pelanggan, pasar, proses dan rencana tindakan
-------------------	---

Maka akan diperoleh skor maksimal 1000 dengan ketentuan sebagai berikut.

Tabel 2.3

Kriteria, Indikator dan Skor Maksimal *Malcolm Baldrige*

No.	Kriteria	Penilaian	
1	Kepemimpinan		120
	1.1 Kepemimpinan Senior	70	
	1.2 Tanggung jawab kepada bawahan	50	
2	Perencanaan Strategi		85
	2.1 Pengembangan Strategi	40	
	2.2 Penyebarluasan Strategi	45	
3	Fokus Pelanggan dan Pasar		85
	3.1 Pengetahuan tentang pelanggan dan pasar	45	
	3.2 Hubungan dan Kepuasan tentang Pelanggan	40	
4	Pengukuran, Analisa dan Pengetahuan Manajemen		90
	4.1 Peningkatan, pengukuran dan analisa kinerja manajerial organisasi	45	
	4.2 Manajemen informasi, teknologi informasi dan pengetahuan	45	

5	Fokus Tenaga Kerja		85
	5.1 Keterlibatan tenaga kerja	45	
	5.2 Lingkungan tenaga kerja	40	
6	Manajemen Proses		85
	6.1 Desain sistem kerja	45	
	6.2 Manajemen dan peningkatan proses kerja	40	
7	Hasil		450
	7.1 Hasil usaha	120	
	7.2 Hasil fokus pada nasabah	80	
	7.3 Hasil fokus tenaga kerja	80	
	7.4 Hasil kepemimpinan dan tata kelola	80	
	7.5 Hasil keuangan dan pasar	90	
	TOTAL		1000

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa skor maksimal dari *Malcolm Baldrige* adalah 1000. Maka setelah mencapai skor dengan perhitungan yang tepat, selanjutnya akan ditentukan level atau kategori sesuai jumlah skor yang diperoleh. 3 level dalam *Malcolm Baldrige* antara lain:

Tabel 2.4

Level dan Predikat *Malcolm Baldrige*

Level	Skor	Predikat
<i>Excellent</i>	876-1000	<i>World Leader</i>
	776-875	<i>Benchmark Leader</i>
	676-775	<i>Industry Leader</i>
	576-675	<i>Emerging Industry Leader</i>
<i>Average</i>	476-575	<i>Good Performance</i>
	376-475	<i>Early Improvement</i>
<i>Poor</i>	276-375	<i>Early Result</i>
	0-275	<i>Early Development</i>

Dari table tersebut digambarkan ada 3 level kinerja yaitu *excellent*, *average*, dan *poor* dengan predikat yang disesuaikan

dengan hasil akhir penilaian yang terdapat di metode MBCfPE atau *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent*

3. Bank Syariah Indonesia

a. Pengertian dan Prinsip Bank Syariah

Perbankan Syariah menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah (2013) adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Sedangkan dalam undang-undang tersebut dijelaskan bahwa bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan Prinsip Syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah.

Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2024 tentang Penerapan Tata Kelola Syariah Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah (2024) bahwa Prinsip Syariah adalah prinsip hukum Islam berdasarkan fatwa dan/atau pernyataan kesesuaian syariah yang dikeluarkan oleh lembaga yang memiliki kewenangan dalam penetapan fatwa di bidang syariah. Merujuk pada prinsip syariah Islam, bank syariah yang patuh dan taat pada syariah adalah bank yang berpegang teguh pada Al-Qur'an dan Hadis (Salsabila et al., 2023).

b. Jenis Usaha Pada Bank Syariah

Ahmad Dahlan (2018) dalam bukunya menyebutkan bahwa secara umum jenis usaha pada bank syariah yaitu pendanaan, pembiayaan dan jasa. Ketiganya dijalankan berdasarkan prinsip syariah dan diharapkan memberikan bagi hasil yang memuaskan. Pendanaan atau *funding* dikenal juga dengan sisi *liability* atau suatu beban kewajiban yang harus dibayarkan atau dilunasi oleh bank kepada nasabahnya baik itu yang menabung atau yang menanamkan modalnya pada produk deposito. Sedangkan

pembiayaan merupakan *financing* atau *assets* yaitu dana yang dipergunakan dengan tujuan pembiayaan merupakan harta atau *assets* (kekayaan) bank tersebut. Dana pendanaan dan pembiayaan tersebut termasuk dalam Dana Pihak Ketiga.

Selain itu Ahmad Dahlan membagi produk pendanaan menjadi 2 yaitu tabungan dan giro (*saving and current accounts*) serta deposito (*investment accounts*) dengan menerapkan akad *wadi,ah* dan *mudharabah*. Sedangkan produk pembiayaan terbagi menjadi pembiayaan transaksi bagi hasil, pembiayaan sewa-menyewa dan sewa beli, pembiayaan jual beli piutang.

Pembiayaan transaksi bagi hasil antara lain pembiayaan *mudharabah* dan pembiayaan *musyarakah*. Pembiayaan sewa-menyewa dan sewa beli antara lain *ijarah* dan *ijarah muntahiya bit tamlik*. Pembiayaan jual beli piutang antara lain pembiayaan *murabahah* dan pembiayaan *salam*.

c. Dasar Hukum Perbankan Syariah di Indonesia

Hukum yang mengatur tentang perbankan syariah di Indonesia terbagi menjadi 2 yaitu sumber hukum Islam dan sumber hukum positif (Nabela et al., 2023).

1) Sumber hukum Islam

- a) Al-Qur'an
- b) Hadist
- c) Ijtihad

2) Sumber hukum positif

- a) UU Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan yang di amandemen dengan UU Nomor 10 Tahun 1998, mengatur bahwa bank umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dapat menjalankan kegiatan berdasarkan prinsip syariah.
- b) UU Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, yang merupakan regulasi khusus yang mengatur pendirian, kegiatan usaha, pengawasan, dan tata kelola bank syariah

secara lebih rinci, termasuk prinsip kehati-hatian, tata kelola perusahaan, dan otoritas fatwa.

- c) Peraturan Bank Indonesia (PBI) dan Surat Edaran Bank Indonesia (SEBI), yang mengatur teknis operasional dan pengawasan bank syariah.
- d) Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang mengatur pengawasan dan pengelolaan lembaga keuangan syariah.
- e) Fatwa Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN MUI), yang memberikan pedoman dan ketentuan syariah terkait produk dan layanan perbankan syariah.

B. Landasan Teologis

1. Kinerja Manajerial

Dalil dalam Al-Qur'an yang menggambarkan tentang pengukuran kinerja manajerial yaitu tertera dalam Q.S. At-Taubah ayat 105 dan Q.S. Al-Ahqaf ayat 19.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَلَمٍ غَيْبٍ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾ (التوبة/9: 105)

Artinya: Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.”(At-Taubah/9:105)

Ayat ini menegaskan pentingnya bekerja dengan sungguh-sungguh, karena setiap hasil kerja akan dinilai dan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah. Ini menjadi landasan bahwa kinerja setiap individu, termasuk dalam konteks manajerial, harus dilakukan secara profesional dan transparan karena akan ada evaluasi.

Ada pula ayat dalam Al-Qur'an yang menyatakan bahwa Allah akan memberikan balasan atas setiap amal perbuatan manusia sesuai dengan

apa yang telah mereka lakukan. Dengan kata lain, jika seseorang bekerja dengan sungguh-sungguh dan menunjukkan kinerja yang baik untuk organisasi atau perusahaannya, maka ia akan memperoleh hasil yang baik dari usahanya tersebut, dan hal itu juga akan membawa manfaat serta keuntungan bagi organisasi atau perusahaannya tempat ia bekerja. Ayat tersebut adalah Q.S Al-Ahqaf ayat 19 yang berbunyi:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ بِمَا عَمِلُوا وَلِيُوفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يَظْلَمُونَ ﴿١٩﴾ (الاحقاف/46:19)

Artinya: “Setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah menyempurnakan balasan amal mereka serta mereka tidak dizalimi.” (Al-Ahqaf/46:19)

Ayat-ayat Al-Qur'an menegaskan bahwa bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab sangat penting, karena setiap hasil kerja akan dinilai dan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah. Prinsip ini menjadi dasar bahwa kinerja setiap individu, termasuk dalam konteks manajerial, harus dijalankan secara profesional, transparan, dan penuh integritas.

Selain itu, Allah menjanjikan balasan atas setiap amal perbuatan sesuai dengan usaha yang dilakukan. Artinya, jika seseorang menunjukkan kinerja yang baik dan berkontribusi positif bagi organisasi atau perusahaannya, maka ia tidak hanya akan mendapatkan hasil yang baik dari kerja kerasnya, tetapi juga membawa manfaat dan keuntungan bagi organisasi tersebut. Dengan demikian, kinerja yang baik tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada keberhasilan dan kemajuan organisasi secara keseluruhan.

2. Bank Syariah

Dalil dalam Al-qur'an yang *mahsyur* menerangkan tentang bank syariah tertera dalam Q.S. Al-Baqarah ayat 275 tentang riba. Riba dalam ajaran Islam telah dilarang oleh Allah. Hal ini menjadi dasar bagi kegiatan bank syariah agar tidak melakukan transaksi yang mengandung riba. Ayat tersebut berbunyi sebagai berikut:

الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ فَانْتَهَى فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُولَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ﴿٢٧٥﴾ (البقرة/2:275)

Artinya: Orang-orang yang memakan (bertransaksi dengan) riba tidak dapat berdiri, kecuali seperti orang yang berdiri sempoyongan karena kesurupan setan. Demikian itu terjadi karena mereka berkata bahwa jual beli itu sama dengan riba. Padahal, Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. Siapa pun yang telah sampai kepadanya peringatan dari Tuhannya (menyangkut riba), lalu dia berhenti sehingga apa yang telah diperolehnya dahulu menjadi miliknya dan urusannya (terserah) kepada Allah. Siapa yang mengulangi (transaksi riba), mereka itulah penghuni neraka. Mereka kekal di dalamnya. (Al-Baqarah/2:275)

Maksud ayat tersebut adalah orang-orang yang memakan riba yaitu orang yang mengambil atas riba. Riba merupakan tambahan di dalam muamalah dengan uang dan bahan makanan, baik terkait dengan banyaknya ataupun terkait waktunya. Mereka diibaratkan seperti orang yang kesetanan atau kerasukan ketika bangkit dari alam kubur karena mengatakan bahwa jual beli itu riba dan hukumnya diperbolehkan. Sedangkan Allah menolak apa yang mereka katakan. Allah berfirman bahwasanya jual beli itu dihalalkan dan riba diharamkan. Jadi bagi yang mereka yang memakan dan menyamakan jual beli seperti riba (menghalalkannya) maka mereka adalah penghuni neraka yakni kekal di dalam neraka.

Sehingga ayat itu selaras dengan prinsip bank syariah yang menjalankan aktivitasnya dengan meninggalkan riba. Jadi setiap akad dan transaksi di bank syariah itu didasarkan pada kesadaran penuh untuk saling *ridho* antara pihak bank dengan nasabah atau pihak ke tiga lainnya.

C. Kajian Pustaka

Penelitian ini menggunakan beberapa sumber atau *literatur review* dari beberapa hasil penelitian terdahulu. Pada penelitian (Alatas & Ayuningtyas, 2019) yang berjudul “Implementasi *Green Hospital* di RSUD R. Syamsudin, SH dengan Kriteria Kerangka Kinerja Ekselen *Malcolm Baldrige*” menyatakan bahwa dengan menggunakan Kriteria Kerangka Ekselen *Malcolm Baldrige* yang termasuk ke dalam Metode *Malcolm Baldrige*, Implementasi *green hospital* di RSUD R. Syamsudin, SH mendapatkan skor sebesar 620,1 dari 1000 skor maksimal atau cukup baik dan berada di posisi *emerging industry leader*.

Penelitian dengan judul “*Performance Measurement Analysis Based on Baldrige Excellence Framework in Palm Oil Company*” (Alda, 2021) menyatakan bahwa penilaian komprehensif yang dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan tersebut mendapatkan nilai 314,25 dari skor maksimal 1000. Posisi perusahaan berada pada level *Early Result* sehingga diperlukan perbaikan untuk meningkatkan perolehan nilai. Pada penelitian (Romadoni et al., 2021) dengan judul “Pengukuran Kinerja PT. Krakatau Posco Energy Dengan Pendekatan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*” menyatakan bahwa hasil evaluasi kinerja PT. Krakatau Posco Energy menggunakan kerangka kerja *Malcolm Baldrige* menunjukkan bahwa perusahaan ini telah mencapai tingkat kinerja yang baik, dengan total skor 554,69 dari skala 1000.

Penelitian yang dilakukan (Octau Herawan et al., 2023) dengan judul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Malcolm Baldrige* (Studi Kasus: Divisi *Assembly* PT. XYZ)” telah menerapkan pengukuran dengan metode *Malcolm Baldrige* yang menyatakan bahwa Divisi *Assembly* di PT. XYZ memperoleh skor 669 di posisi *Emerging Industry Leader* dengan level *Average* (rata-rata). Selanjutnya ada pula penelitian (Bardi et al., 2023) dengan judul “Pengukuran Kinerja Petugas Kesehatan Berdasarkan Kriteria *Malcolm Baldrige*” dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa analisis terhadap tujuh kriteria kinerja petugas

kesehatan menunjukkan hasil yang sangat baik. Skor rinci untuk masing-masing dimensi adalah sebagai berikut: kepemimpinan (95,2), strategi (61,2), pelanggan (62,6), pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan (70), tenaga kerja (67,2), operasional (67,4), dan hasil (337,5). Hasil ini mengindikasikan bahwa petugas kesehatan telah menunjukkan kinerja yang sangat baik dalam berbagai aspek, terutama pada aspek kepemimpinan.

Kemudian ada pula penelitian (Hidayat, 2024) dengan judul “Mengukur Kinerja LKMS Menggunakan Metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)* (Studi Kasus di BMT El-Sejahtera Cipari)” yaitu hasil analisis dengan 7 kriteria *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)* menghasilkan pengukuran kinerja BMT El-Sejahtera Cipari yaitu mendapatkan skor 845,78 dari skor maksimal 1000. Sehingga menempati predikat *Evcellent* kategori *Benchmark Leader* dengan skala poin 776-875 dan memperoleh prosentase 84,57%.

Tabel 2.5
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Implementasi <i>Green Hospital</i> di RSUD R. Syamsudin, SH dengan Kriteria Kerangka Kinerja Ekselen	RSUD R. Syamsudin, SH mendapatkan skor sebesar 620,1 dari 1000 skor maksimal di level <i>emerging industry leader</i> .	Menggunakan Metode pengukuran dan variabel <i>Malcolm Baldrige</i> .	Metode penelitian dan objek penelitian serta fokus pada kinerja manajerial.

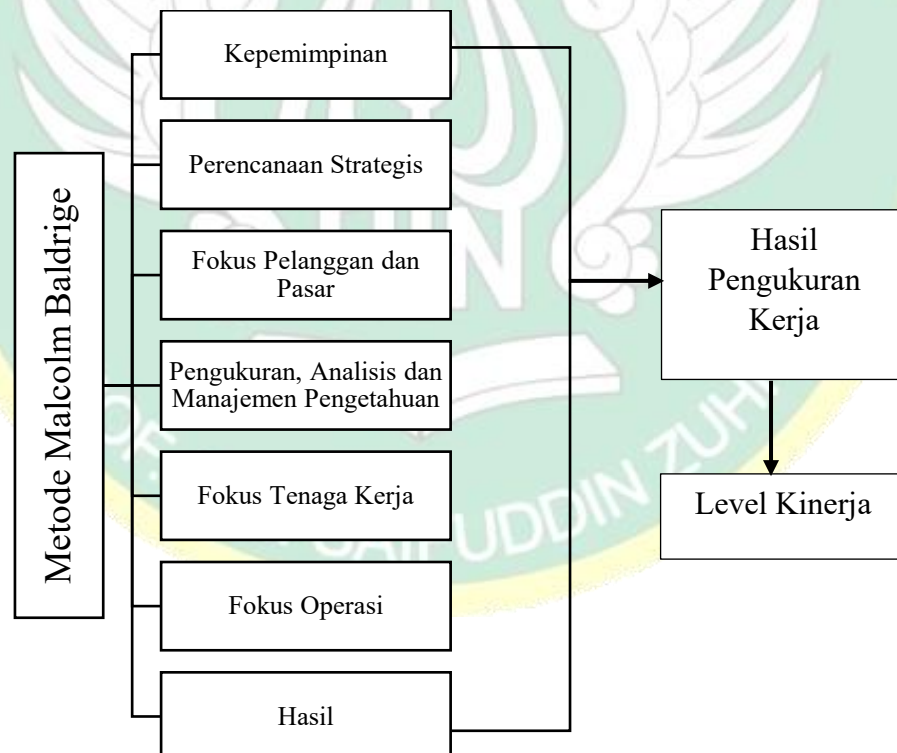
	<i>Malcolm Baldrige</i> (Alatas & Ayuningtyas, 2019)			
2.	<i>Performance Measurement Analysis Based on Baldrige Excellence Framework in Palm Oil Company</i> (Alda, 2021)	Perusahaan tersebut mendapatkan nilai 314,25 dari skor maksimal 1000 di level <i>Early Result</i> .	Menggunakan Metode pengukuran dan variabel <i>Malcolm Baldrige</i> .	Metode penelitian dan objek penelitian serta fokus pada kinerja manajerial.
3.	Pengukuran Kinerja PT. Krakatau Posco Energy Dengan Pendekatan <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i> (Romadoni et al., 2021)	PT. Krakatau Posco Energy menunjukkan tingkat kinerja yang baik, dengan total skor 554,69 dari skala 1000.	Menggunakan Metode pengukuran dan variabel <i>Malcolm Baldrige</i> .	Metode penelitian dan objek penelitian serta fokus pada kinerja manajerial.
4.	Pengukuran Kinerja Perusahaan	Menyatakan bahwa Divisi <i>Assembly</i> di PT. XYZ memperoleh skor	Menggunakan Metode pengukuran	Metode penelitian dan objek

	Menggunakan Metode <i>Malcolm Baldrige</i> (Studi Kasus: Divisi <i>Assembly</i> PT. XYZ) (Octau Herawan et al., 2023)	669 di posisi <i>Emerging Industry Leader</i> dengan level <i>Average</i> (rata-rata).	dan variabel <i>Malcolm Baldrige</i> .	penelitian serta fokus pada kinerja manajerial.
5.	Pengukuran Kinerja Petugas Kesehatan Berdasarkan Kriteria <i>Malcolm Baldrige</i> (Bardi et al., 2023).	Analisis terhadap tujuh kriteria kinerja petugas kesehatan menunjukkan hasil yang sangat baik yaitu 761,1 di level <i>industry leader</i> .	Menggunakan Metode pengukuran dan variabel <i>Malcolm Baldrige</i> .	Metode penelitian dan objek penelitian serta fokus pada kinerja manajerial.
6.	Mengukur Kinerja LKMS Menggunakan Metode <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i>	Hasil pengukuran kinerja BMT El-Sejahtera Cipari yaitu 845,78 dari skor maksimal 1000 di level <i>Excellent</i> .	Menggunakan Metode pengukuran dan variabel <i>Malcolm Baldrige</i> .	Metode penelitian dan objek penelitian serta fokus pada kinerja manajerial.

	(MBCfPE) (Studi Kasus di BMT El- Sejahtera Cipari) (Hidayat, 2024)			
--	--	--	--	--

D. Kerangka Konseptual

Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk mengetahui hasil pengukuran kinerja manajerial menggunakan skor yang diperoleh dari metode *Malcolm Baldrige* di BSI KC Karangobar, Purwokerto. Berikut ini adalah struktur konseptual penelitian ini.



Keterangan:

- Kepemimpinan

: Variabel A

- Perencanaan Strategis : Variabel B
- Fokus Pelanggan dan Pasar : Variabel C
- Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan : Variabel D
- Fokus Tenaga Kerja : Variabel E
- Fokus Operasi Kerja : Variabel F
- Hasil : Variabel G

E. Hipotesis

Pada penelitian dengan judul “*Balance Scorecard: Analisis Kinerja PT Bank Syariah Indonesia Tbk*” (Husniyah et al., 2023) dijelaskan bahwa berdasarkan analisis *balanced scorecard*, merger Bank Syariah Indonesia (BSI) terbukti meningkatkan kinerja keuangan dan non-keuangan. Setelah merger, kondisi keuangan BSI membaik dengan peningkatan modal, profitabilitas, dan penurunan kredit macet relatif terhadap total kredit. Dari sisi non-keuangan, kinerja nasabah, produktivitas dan pelatihan karyawan, serta proses bisnis internal juga mengalami peningkatan signifikan. Secara keseluruhan, merger memberikan dampak positif pada berbagai aspek kinerja BSI.

Hal ini menjelaskan bahwa kinerja BSI dengan metode *balanced scorecard* di nilai lebih baik dan meningkat. Sesuai dengan kerangka teoritis yang telah dibangun berdasarkan kajian pustaka dan penelitian terdahulu, maka hasil dan jawaban hipotesis atas permasalahan yang ada yaitu titik level kinerja BSI KC Karangobar, Purwokerto berada di level *excellent*. Dengan demikian, hipotesis yang penulis susun dalam penelitian ini yaitu:

- Ha : Hasil kinerja manajerial di BSI KC Karangobar, Purwokerto dengan metode *Malcolm Baldrige* masuk ke dalam level *Excellent* (Sangat Baik)
- H0 : Hasil kinerja manajerial di BSI KC Karangobar, Purwokerto dengan metode *Malcolm Baldrige* masuk ke dalam level *Poor* (Buruk)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian kuantitatif berdasarkan jenis objektif dan bertujuan untuk menginvestigasi populasi atau sampel yang spesifik. Data yang dihimpun melalui instrumen penelitian, dan analisisnya menggunakan pendekatan kuantitatif atau statistik, bertujuan sebagai alat uji hipotesis yang telah dirumuskan oleh peneliti. Pendekatan ini dipilih karena data yang dikumpulkan melalui wawancara kuesioner dapat diukur dan diolah secara statistik (Sulasih, 2017).

Penelitian deskriptif adalah jenis penelitian kuantitatif yang mana olah data menghasilkan angka atau suatu bilangan yang memiliki karakteristik yang pasti dan akurat. Dalam konteks ini, pendekatan statistik digunakan untuk mendekati data, dan diharapkan bahwa metode ini dapat secara signifikan membedakan hubungan antara variabel yang sedang diteliti.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan di BSI KC Karangobar, Jl. Karangobar RT. 03 RW. 08, Purwokerto, Jawa Tengah.

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan dimulai dari bulan Maret 2025 sampai selesai.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Dalam penelitian kuantitatif, populasi merupakan area yang lumrah yang di dalamnya terdapat subjek atau objek dengan besaran kapasitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan dari peneliti supaya mudah

dipelajari kemudian dibuat suatu hasil akhir (Sugiyono, Metode Penelitian dan Pengembangan, 2019). Populasi dalam penelitian ini berjumlah 15 pegawai organik di BSI KC Karangobar, Purwokerto.

2. Sampel

Isi dari populasi yang dipilih untuk menjadi perantara semua karakteristik kelompok tersebut, baik dari segi jumlah maupun karakteristiknya, disebut sebagai sampel. Pada penelitian kali ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability*, yang bermakna di mana setiap anggota populasi tidak mempunyai kesempatan yang sama dengan tujuan dijadikan sebagai sampel. Dalam teknik ini seluruh populasi digunakan sebagai sampel jenuh untuk penentuan sampel. Ini dilakukan karena peneliti ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil atau populasi relatif kecil, yaitu di bawah 30 orang (Sugiyono, Metode Penelitian dan Pengembangan, 2019). Sampel yang dipilih dalam penelitian ini yaitu sebanyak 15 pegawai organik di BSI KC Karangobar, Purwokerto.

D. Variabel dan Indikator Penelitian

1. Variabel

Variabel adalah sifat, seseorang, atau objek yang memiliki variasi khusus sehingga memberikan perbedaan dari sifat, seseorang, atau objek yang dipilih. Karakteristik ini dapat diukur atau diamati dalam suatu penelitian (Sugiyono, 2021). Dalam studi ini, terdapat tujuh variabel yang berasal dari 7 kriteri Metode *Malcolm Baldrige*:

- 1) Kepemimpinan
- 2) Perencanaan Strategis
- 3) Fokus Pelanggan dan Pasar
- 4) Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan
- 5) Fokus Tenaga Kerja
- 6) Fokus Operasi
- 7) Hasil

2. Indikator Penelitian

Tabel 3.1
Indikator Penelitian

Variabel	Indikator
Kepemimpinan	1. Kepemimpinan Senior
	2. Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial
Perencanaan Strategis	1. Pengembangan Strategi
	2. Implementasi Strategi
Fokus Pelanggan dan Pasar	1. Suara Nasabah
	2. Keterlibatan Nasabah
Pengukuran Analisis dan Manajemen Pengetahuan	1. Pengukuran, Analisis dan Kinerja Perusahaan
	2. Pengelolaan Data Informasi, Pengetahuan dan Teknologi Informasi
Fokus Tenaga Kerja	1. Lingkungan Tenaga Kerja
	2. Keterlibatan Tenaga Kerja
Fokus Operasi	1. Sistem Kerja
	2. Proses Kerja
Hasil	1. Hasil Produk dan Proses
	2. Hasil Berfokus Pada Nasabah
	3. Hasil Berfokus Pada Tenaga Kerja
	4. Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola
	5. Hasil Keuangan dan Pasar
Referensi: (Romadoni et al., 2021)	

E. Sumber Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya (Hasan, 2004). Data utama penelitian ini berasal dari observasi, yaitu pengamatan langsung di lokasi penelitian, dan hasil wawancara, yaitu jawaban dari narasumber yang diwawancarai terhadap pertanyaan dalam kuesioner.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada (Hasan, 2004). Data sekunder dalam penelitian ini didapatkan melalui berbagai sumber, baik di dalam ataupun di luar perpustakaan universitas, serta melalui pencarian di internet. Sumber-sumber ini termasuk buku, artikel jurnal, dan literatur terkait lainnya seperti jurnal ekonomi, ekonomi akuntansi dan lain-lain serta buku dengan judul “*Ge Way and Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellen*” karya Vincent Gaspersz dan buku lainnya.

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara adalah suatu teknik pengambilan data yang dilakukan peneliti ketika akan melakukan studi pendahuluan yang berfungsi mengidentifikasi masalah dan kemungkinan yang harus diteliti, serta untuk mengetahui lebih banyak dari responden (Sugiyono, 2019a). Peneliti melakukan wawancara bersama Bapak Junaedi yang menempati posisi jabatan sebagai *Branch Operational & Service Manager* di BSI KC Karangobar, Purwokerto terkait dengan variabel yang diteliti dan metode *Malcolm Barldrige* yang digunakan untuk mengetahui skor nilai yang didapatkan.

2. Observasi

Observasi merupakan metode pengumpulan data melalui pengamatan langsung, fenomena, atau perilaku di lapangan (Romdona et al., 2025). Observasi tersebut bisa dengan mengamati benda-benda yang dimiliki, bentuk bangunan, suasana di dalam ruangan, aktivitas yang sedang berjalan dan lain sebagainya (Hakim, 2021). Pada penelitian ini, akan dilakukan observasi langsung di BSI KC Karangobar, Purwokerto.

3. Kuesioner

Kuesioner merupakan jenis teknik pengumpulan data yang menggunakan pernyataan ataupun pertanyaan tertulis untuk meminta jawaban dari responden (Sugiyono, 2019b). Pada penelitian ini kuesioner akan ditujukan kepada pegawai organik di BSI KC Karangobar, Purwokerto dengan pertanyaan yang telah disesuaikan metode *Malcolm Barldrige* untuk mendapatkan skor yang dapat menentukan tingkat kinerja manajerial perusahaan.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert* yang ditujukan untuk mengukur persepsi, pendapat serta sikap kelompok maupun individu untuk suatu fenomena sosial yang terjadi (Sugiyono, 2019a). Pertanyaan yang disusun berupa kuesioner *online* dan tercetak melalui Google Formulir dengan memiliki 5 tingkatan sebagai berikut:

- a) Sangat Setuju (SS) : skor 5
- b) Setuju (S) : skor 4
- c) Netral (N) : skor 3
- d) Tidak Setuju (TS) : skor 2
- e) Sangat Tidak Setuju (STS) : skor 1

G. Teknik Analisis Data

Pengukuran kinerja manajerial perusahaan di BSI KC Karangobar, Purwokerto dengan menggunakan hasil wawancara dan kuesioner. Selanjutnya, statistik deskriptif digunakan untuk mengolah data dari wawancara dan kuesioner. Di BSI KC Karangobar, Purwokerto, tujuh kriteria yang disesuaikan dengan kriteria *Malcolm Baldrige* yaitu Kepemimpinan; Perencanaan Strategis; Fokus Pelanggan; Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan; Fokus Tenaga Kerja; Fokus Operasi Kerja serta Hasil. Bobot presentase yang dicari peneliti yaitu dengan interval 0-100%.

Langkah berikutnya adalah mengalikan pernyataan jumlah jawaban responden dengan skor yang telah ditetapkan lalu hasilnya dijumlahkan. Hasil perhitungan ini akan digunakan untuk menghitung rata-rata dari semua pernyataan dalam satu variabel kategori. Nilai rata-rata ini kemudian diubah menjadi skor hasil MBCfPE (*Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*) untuk masing-masing variabel kategori. Dibat seperti berikut:

$$\sum \frac{(\sum ni wi)}{NW} \times 100\%$$

X

Keterangan :

ni	= Jumlah penjawab
wi	= Bobot masing-masing jawaban
N	= Total jumlah responden
W	= Bobot jawaban terbesar
X	= Jumlah total pertanyaan setiap kriteria

Lalu mengubah data dari hasil perhitungan ke dalam bentuk poin menggunakan table level kinerja MBCfPE (*Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*). Lalu skor yang diperoleh dikalikan dengan skor bobot dari masing-masing kriteria MBCfPE (*Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*) lalu dijumlahkan maka akan menghasilkan skor total kinerja BSI KC Karangobar.

Selanjutnya, skor total yang didapatkan lalu dianalisis dan digunakan untuk menentukan posisi level kerja BSI KC Karangobar sesuai dengan kerangka level kinerja MBCfPE (*Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*) untuk menuju keunggulan kinerja.

H. Teknik Pengujian Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan salah satu aspek kecermatan dalam pengukuran. Dengan kata lain, Uji validitas dilakukan supaya memperlihatkan tingkat keefektivitasan alat ukur yang diterapkan untuk mengukur variabel (Sanaky et al., 2021). Rumus uji validitas yang digunakan adalah rumus korelasi *product moment*:

$$r_{yx} = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{N\sum x^2 - (\sum x)^2} \{N\sum y^2 - (\sum y)^2\}}$$

Keterangan:

R_{xy} : koefisien korelasi produk *moment*

X : nilai total jawaban dari masing-masing responden

y : total butir dari jawaban responden

N : jumlah sampel

Kriteria yang berlaku yaitu sebagai berikut:

- (1) Jika r hitung $>$ r tabel; maka variabel tersebut dinyatakan valid
- (2) Jika r hitung $<$ r tabel; maka variabel tersebut dinyatakan tidak valid

2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah dasar pengambilan keputusan dengan dilakukan secara berama-sama terhadap butir atau item pertanyaan dalam kuisinoer penelitian (Pratama & Permatasari, 2021). Tujuan utama uji reliabilitas adalah untuk menentukan alat ukur dapat menjaga konsistensi di berbagai pengukuran. Rumus yang digunakan peneliti dalam uji reliabilitas adalah rumus *croanbach alpha*:

$$r_{11} = \left\{ \frac{k}{k-1} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right\}$$

Instrumen penelitian dapat disebut reliabel jika koefisien *croanbach alpha* 0,60 sampai 0,80 maka dinyatakan sangat baik. Jika koefisien *croanbach alpha* antara 0,80 sampai 1,00 maka dinyatakan sangat reliabel.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Sejarah BSI KC Karangobar, Purwokerto

Dalam dekade terakhir, sektor perbankan syariah di Indonesia telah mengalami kemajuan pesat. Hal ini ditandai dengan perubahan signifikan dalam struktur dan peraturan perbankan syariah, sejalan dengan upaya pemerintah untuk memajukan inklusi keuangan dan pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Salah satu langkah pemerintah yaitu menggabungkan 3 daftar bank syariah besar besutan BUMN, yaitu PT Bank Syariah Mandiri Tbk, PT Bank BNI Syariah Tbk dan PT Bank BRI Syariah Tbk menjadi satu entitas baru dengan nama Bank Syariah Indonesia atau BSI. Penggabungan 3 bank syariah ini telah diresmikan oleh pemerintah yaitu mantan presiden Joko Widodo pada 01 Februari 2021.

Komitmen pemerintah tersebut mendorong perekonomian Islam melalui BSI yang diharapkan memberikan dampak positif dalam membangun ekonomi nasional. BSI menjadi gambaran keuangan syariah di Indonesia yang modern, universal dan memberikan kebaikan bagi seluruh masyarakat. Kepemilikan BSI dengan komposisi pemegang saham BSI yaitu PT Bank Syariah Mandiri Tbk 50.83%, PT Bank BNI Syariah Tbk 24.85% dan PT Bank BRI Syariah Tbk 17.25%, serta sisanya merupakan pemegang saham dengan masing-masing di bawah 5%.

Saat ini BSI melayani lebih dari 20 juta nasabah dan menjadi top 5 bank berdasarkan aset yaitu dengan total aset lebih dari 500 triliun dan nilai buku 50 triliun di tahun 2025. BSI juga menjadi top 5 bank yang paling *profitable* di Indonesia dengan ROE 18% dan valuasi kuat yaitu $PB > 2$. Selain itu BSI merupakan perusahaan dengan nilai yang kuat dan

mampu memberdayakan masyarakat serta berkomitmen pada pengembangan karyawan dengan budaya berbasis kinerja.

Kesuksesan BSI saat ini, salah satunya berawal dari merger yang dilakukan oleh pemerintah. Pada salah satu kantor cabang Bank Rakyat Indonesia Syariah (BRIS) di Purwokerto, Jawa Tengah berubah menjadi BSI KC Karangobar, Purwokerto. Sebelum adanya BSI KC Karangobar, Purwokerto, berdiri BRIS sejak 10 November 2009 sebagai lembaga keuangan syariah. BRIS merupakan sebuah lembaga keuangan dari cabang perbankan yang bertugas menjalankan kegiatan operasional sesuai dengan prinsip syariah dan aturan yang berlaku. Awal mula sebelum adanya BRIS yaitu dengan adanya Unit Usaha Syariah dari Bank Rakyat Indonesia.

Awalnya, pada 30 April 2018, BRIS melantai di bursa saham. Kemudian, pada 1 Februari 2021, seluruh cabang BRIS, termasuk yang berlokasi di Karangobar-Purwokerto, secara otomatis berubah nama menjadi BSI (Bank Syariah Indonesia). Proses penggabungan atau merger dan peralihan dokumen dari BRIS di Kantor Cabang Purwokerto selesai antara Februari hingga Oktober 2021.

BSI KC Karangobar, merupakan bagian dari Purwokerto dan berada di bawah kantor pusat Jakarta. Kantor ini terletak di Jalan Karangobar, Purwokerto Utara, Banyumas, Jawa Tengah. BSI KC Karangobar, Purwokerto saat ini memiliki 22 pegawai dengan 15 pegawai organik atau pegawai tetap yang telah terikat kontrak langsung dengan BSI dan masing-masing pegawai mendapatkan tugas sesuai dengan keahliannya. Layanan yang tersedia mencakup Gadai dan Cicilan Emas, Mitraguna, KUR, dan produk lainnya. Salah satu keunggulan dari produk menabung di bank syariah ini adalah bebas biaya bulanan dan penarikan dana tanpa batas saldo minimum.

2. Visi dan Misi BSI KC Karangobar, Purwokerto

Bank Syariah Indonesia memiliki visi dan misi yang diharapkan mampu membawa perusahaan mencapai target dan tujuannya, yaitu sebagai berikut.

a) Visi Bank Syariah Indonesia

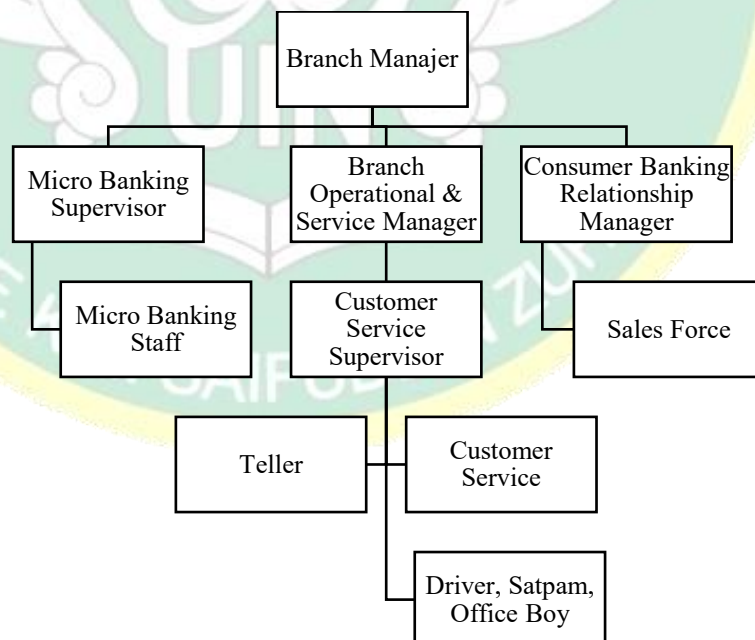
“Menjadi Top 10 Bank Syariah Global Berdasarkan Kapitalisasi Pasar Dalam Waktu 5 Tahun”

b) Misi Bank Syariah Indonesia

- 1) Memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia
- 2) Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham
- 3) Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia

3. Struktur Organisasi BSI KC Karangobar, Purwokerto

Struktur organisasi di BSI KC Karangobar, Purwokerto sebagai berikut.



B. Telaah Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ma'sumah, 2019). Rumus dan hasil uji validitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned} R_{\text{tabel}} &= n-2 \\ &= 15-2 \\ &= 13 \\ &= 0,514 \end{aligned}$$

Keterangan

n = Jumlah sampel

R_{tabel} untuk 15 sampel adalah 0,514. Maka langkah selanjutnya adalah menguji setiap item pertanyaan kuesioner menggunakan SPSS 27. Berikut ini merupakan tabel hasil dari pengujian validitas pada kuesioner yang akan diisi oleh responden yaitu pegawai BSI KC Karangobar.

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas

Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (A)			
Item Pertanyaan	rhitung	rtabel	Keterangan
A1	0,013	0,514	Valid
A2	0,000		Valid
A3	0,000		Valid
A4	0,000		Valid
Hasil Uji Validitas Variabel Perencanaan Strategis (B)			
Item Pertanyaan	rhitung	rtabel	Keterangan
B1	0,000	0,514	Valid
B2	0,000		Valid
B3	0,000		Valid
B4	0,000		Valid

Hasil Uji Validitas Variabel Fokus Pelanggan dan Pasar (C)			
Item Pertanyaan	rhitung	rtabel	Keterangan
C1	0,000	0,514	Valid
C2	0,000		Valid
C3	0,000		Valid
C4	0,000		Valid
Hasil Uji Validitas Variabel Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan (D)			
Item Pertanyaan	rhitung	rtabel	Keterangan
D1	0,000	0,514	Valid
D2	0,000		Valid
D3	0,000		Valid
D4	0,000		Valid
Hasil Uji Validitas Variabel Fokus Tenaga Kerja (E)			
Item Pertanyaan	rhitung	rtabel	Keterangan
E1	0,000	0,514	Valid
E2	0,000		Valid
E3	0,000		Valid
E4	0,000		Valid
Hasil Uji Validitas Variabel Fokus Operasi (F)			
Item Pertanyaan	rhitung	rtabel	Keterangan
F1	0,000	0,514	Valid
F2	0,000		Valid
F3	0,000		Valid
F4	0,000		Valid
Hasil Uji Validitas Variabel Hasil (G)			
Item Pertanyaan	rhitung	rtabel	Keterangan
G1	0,000	0,514	Valid
G2	0,000		Valid
G3	0,000		Valid
G4	0,000		Valid
G5	0,000		Valid
G6	0,000		Valid

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang (Ma'sumah, 2019). Berikut ini merupakan tabel hasil dari pengujian reliabilitas pada kuesioner yang akan diisi oleh responden yaitu pegawai BSI KC Karangobar.

Tabel 4.2
Hasil Uji Reliabilitas

Hasil Uji Reliabilitas			
Variabel	<i>r_{hitung}</i>	<i>r_{tabel}</i>	Keterangan
A	0,8830	0,5140	Reliable
B	0,9840		Reliable
C	0,9830		Reliable
D	0,9530		Reliable
E	0,9840		Reliable
F	0,8900		Reliable
G	0,9590		Reliable

Keterangan:

Variabel A : Pada variabel Kepemimpinan nilai cronbach's alpha $0,8830 > 0,5140$ maka variabel tersebut dinyatakan reliable

Variabel B : Pada variabel Perencanaan Strategis nilai cronbach's alpha $0,9840 > 0,5140$ maka variabel tersebut dinyatakan reliable

Variabel C : Pada variabel Fokus Pelanggan dan Pasar nilai cronbach's alpha $0,9830 > 0,5140$ maka variabel tersebut dinyatakan reliable

Variabel D : Pada variabel Pengukuran Analisis dan Manajemen Pengetahuan nilai cronbach's alpha

0,9530 > 0,5140 maka variabel tersebut dinyatakan reliable

Variabel E : Pada variabel Fokus Tenaga Kerja nilai cronbach's alpha 0,9840 > 0,5140 maka variabel tersebut dinyatakan reliable

Variabel F : Pada variabel Fokus Operasi nilai cronbach's alpha 0,8900 > 0,5140 maka variabel tersebut dinyatakan reliable

Variabel G : Pada variabel Hasil nilai cronbach's alpha 0,9590 > 0,5140 maka variabel tersebut dinyatakan reliable

C. Pengukuran Kinerja Manajerial di BSI KC Karangobar Purwokerto

1. Kriteria Kepemimpinan (Variabel A)

Pada kriteria kepemimpinan terdapat 2 indikator pengukuran dengan skor maksimal 120 poin yaitu:

a) Kepemimpinan Senior

Pada bagian sub kriteria atau indikator kepemimpinan senior terdapat 2 item pertanyaan dengan skor maksimal 70 poin. Maka dapat dihitung sebagai berikut.

- Pertanyaan pertama

$$A1 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 7) + (5 \times 8)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$A1 = \frac{68}{75} \times 100\%$$

$$A1 = 0,907 \times 100\%$$

$$A1 = 90,7\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 90,7%.

- Pertanyaan kedua

$$A2 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 1) + (4 \times 6) + (5 \times 8)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$A2 = \frac{67}{75} \times 100\%$$

$$A2 = 0,893 \times 100\%$$

$$A2 = 89,3\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 89,3%.

Setelah mendapatkan hasil prosentase dari setiap item indikator, kemudian dikonversiikan menjadi poin sesuai dengan ketentuan.

$$LA1 = \frac{(90,7\% + 89,3\%)}{2} \times 70$$

$$LA1 = \frac{180\%}{2} \times 70$$

$$LA1 = 90\% \times 70$$

$$LA1 = 63$$

Total perolehan untuk sub kriteria atau indikator kepemimpinan senior yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.3
Total Poin Sub Kriteria Kepemimpinan Senior

No.	Jumlah Jawaban Responden					Persen
	1	2	3	4	5	Nilai
A1	0	0	0	7	8	90,7%
A2	0	0	1	6	8	89,3%
Persen rata-rata						90%
Total nilai sub kriteria (70 poin)						63

Sumber: Hasil olah data primer

Jadi total perolehan poin yang didapatkan untuk sub kriteria atau indikator kepemimpinan senior dengan 2 item pertanyaan yaitu 63 poin dari skor maksimal sebesar 70 poin.

b) Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial

Pada bagian sub kriteria atau indikator tata kelola dan tanggung jawab sosial terdapat 2 item pertanyaan dengan skor maksimal 50 poin. Maka dapat dihitung sebagai berikut.

- Pertanyaan ke tiga

$$A3 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 1) + (4 \times 6) + (5 \times 8)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$A3 = \frac{67}{75} \times 100\%$$

$$A3 = 0,893 \times 100\%$$

$$A3 = 89,3\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 89,3%.

- Pertanyaan ke empat

$$A4 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 7) + (5 \times 8)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$A4 = \frac{68}{75} \times 100\%$$

$$A4 = 0,907 \times 100\%$$

$$A4 = 90,7\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 90,7%.

Setelah mendapatkan hasil prosentase dari setiap item indikator, kemudian dikonversi menjadi poin sesuai dengan ketentuan.

$$LA2 = \frac{(89,3\% + 90,7\%)}{2} \times 50$$

$$LA2 = \frac{180\%}{2} \times 50$$

$$LA2 = 90\% \times 50$$

$$LA2 = 45$$

Total perolehan untuk sub kriteria atau indikator tata kelola dan tanggung jawab sosial yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.4

Total Poin Sub Kriteria Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial

No.	Jumlah Jawaban Responden					Persen Nilai
	1	2	3	4	5	

A3	0	0	1	6	8	89,3%
A4	0	0	0	7	8	90,7%
Persen rata-rata						90,0%
Total nilai sub kriteria (50 poin)						45

Sumber: Hasil olah data primer

Jadi total perolehan poin yang didapatkan untuk sub kriteria atau indikator tata kelola dan tanggung jawab sosial dengan 2 item pertanyaan yaitu 45 poin dari skor maksimal sebesar 50 poin.

Berdasarkan dengan perolehan poin dari 2 indikator di atas, maka total perolehan skor untuk variabel atau kriteria kepemimpinan adalah sebagai berikut.

Tabel 4.5
Total Skor Kriteria Kepemimpinan

No.	Sub Kriteria	Skor
1.	Kepemimpinan Senior	63
2.	Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial	45
	Total Skor (120)	108

Sumber: Hasil olah data primer

2. Perencanaan Strategis (Variabel B)

Pada kriteria perencanaan strategis terdapat 2 indikator pengukuran dengan skor maksimal 85 poin yaitu:

a) Pengembangan Strategi

Pada bagian sub kriteria atau indikator pengembangan strategi terdapat 2 item pertanyaan dengan skor maksimal 50 poin. Maka dapat dihitung sebagai berikut.

- Pertanyaan ke lima

$$B1 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 8) + (5 \times 7)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$B1 = \frac{67}{75} \times 100\%$$

$$B1 = 0,893 \times 100\%$$

$$B1 = 89,3\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 89,3%.

- Pertanyaan ke empat

$$B2 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 7) + (5 \times 8)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$B2 = \frac{68}{75} \times 100\%$$

$$B2 = 0,907 \times 100\%$$

$$B2 = 90,7\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 90,7%.

Setelah mendapatkan hasil prosentase dari setiap item indikator, kemudian dikonversi menjadi poin sesuai dengan ketentuan.

$$LB1 = \frac{(89,3\% + 90,7\%)}{2} \times 40$$

$$LB1 = \frac{180\%}{2} \times 40$$

$$LB1 = 90\% \times 40$$

$$LB1 = 36$$

Total perolehan untuk sub kriteria atau indikator pengembangan strategi yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.6

Total Poin Sub Kriteria Pengembangan Strategi

No.	Jumlah Jawaban Responden					Persen Nilai
	1	2	3	4	5	
B1	0	0	0	8	7	89,3%
B2	0	0	0	7	8	90,7%
Persen rata-rata						90,0%
Total nilai sub kriteria (40 poin)						36

Sumber: Hasil olah data primer

Jadi total perolehan poin yang didapatkan untuk sub kriteria atau indikator pengembangan strategi dengan 2 item pertanyaan yaitu 36 poin dari skor maksimal sebesar 40 poin.

b) Implementasi Strategi

Pada bagian sub kriteria atau indikator implementasi strtaegi terdapat 2 item pertanyaan dengan skor maksimal 45 poin. Maka dapat dihitung sebagai berikut.

- Pertanyaan pertama

$$B3 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 7) + (5 \times 8)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$B3 = \frac{68}{75} \times 100\%$$

$$B3 = 0,907 \times 100\%$$

$$B3 = 90,7\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 90,7%.

- Pertanyaan kedua

$$B4 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 7) + (5 \times 8)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$B4 = \frac{68}{75} \times 100\%$$

$$B4 = 0,907 \times 100\%$$

$$B4 = 90,7\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 90,7%.

Setelah mendapatkan hasil prosentase dari setiap item indikator, kemudian dikonversiikan menjadi poin sesuai dengan ketentuan.

$$LB2 = \frac{(90,7\% + 90,7\%)}{2} \times 45$$

$$LB2 = \frac{181,4\%}{2} \times 45$$

$$LB2 = 90,7\% \times 45$$

$$LB2 = 40,8$$

Total perolehan untuk sub kriteria atau indikator implementasi strategi yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.7

Total Poin Sub Kriteria Implementasi Strategi

No.	Jumlah Jawaban Responden					Persen Nilai
	1	2	3	4	5	
B3	0	0	0	7	8	90,7%
B4	0	0	0	7	8	90,7%
Persen rata-rata						90,7%
Total nilai sub kriteria (45 poin)						40,8

Sumber: Hasil olah data primer

Jadi total perolehan poin yang didapatkan untuk sub kriteria atau indikator implementasi strategi dengan 2 item pertanyaan yaitu 40,8 poin dari skor maksimal sebesar 45 poin.

Berdasarkan dengan perolehan poin dari 2 indikator di atas, maka total perolehan skor untuk variabel atau perencanaan strategis adalah sebagai berikut.

Tabel 4.8

Total Skor Perencanaan Strategis

No.	Sub Kriteria	Skor
1.	Pengembangan Strategi	36
2.	Implementasi Strategi	40,8
	Total Skor (85)	76,8

Sumber: Hasil olah data primer

3. Fokus Pelanggan dan Pasar (Variabel C)

Pada kriteria fokus pelanggan dan pasar terdapat 2 indikator pengukuran dengan skor maksimal 85 poin yaitu:

- a) Suara Nasabah

Pada bagian sub kriteria atau indikator suara nasabah terdapat 2 item pertanyaan dengan skor maksimal 45 poin. Maka dapat dihitung sebagai berikut.

- Pertanyaan pertama

$$C1 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 7) + (5 \times 8)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$C1 = \frac{68}{75} \times 100\%$$

$$C1 = 0,907 \times 100\%$$

$$C1 = 90,7\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 90,7%.

- Pertanyaan kedua

$$C2 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 6) + (5 \times 9)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$C2 = \frac{69}{75} \times 100\%$$

$$C2 = 0,920 \times 100\%$$

$$C2 = 92\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 92%.

Setelah mendapatkan hasil prosentase dari setiap item indikator, kemudian dikonversiikan menjadi poin sesuai dengan ketentuan.

$$LC1 = \frac{(90,7\% + 92\%)}{2} \times 45$$

$$LC1 = \frac{182,7\%}{2} \times 45$$

$$LC1 = 91,3\% \times 45$$

$$LC1 = 41,08$$

Total perolehan untuk sub kriteria atau indikator suara nasabah yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.9
Total Poin Sub Kriteria Suara Nasabah

No.	Jumlah Jawaban Responden					Persen Nilai
	1	2	3	4	5	
C1	0	0	0	7	8	90,7%
C2	0	0	0	6	9	92,0%
Persen rata-rata						91,3%
Total nilai sub kriteria (45 poin)						41,08

Sumber: Hasil olah data primer

Jadi total perolehan poin yang didapatkan untuk sub kriteria atau indikator kepemimpinan senior dengan 2 item pertanyaan yaitu 41,8 poin dari skor maksimal sebesar 45 poin.

b) Keterlibatan Nasabah

Pada bagian sub kriteria atau indikator keterlibatan nasabah terdapat 2 item pertanyaan dengan skor maksimal 40 poin. Maka dapat dihitung sebagai berikut.

- Pertanyaan ke tiga

$$C3 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 6) + (5 \times 9)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$C3 = \frac{69}{75} \times 100\%$$

$$C3 = 0,92 \times 100\%$$

$$C3 = 92\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 92 %.

- Pertanyaan ke empat

$$C4 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 6) + (5 \times 9)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$C4 = \frac{69}{75} \times 100\%$$

$$C4 = 0,92 \times 100\%$$

$$C4 = 92\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 92%.

Setelah mendapatkan hasil prosentase dari setiap item indikator, kemudian dikonversiikan menjadi poin sesuai dengan ketentuan.

$$LC2 = \frac{(92\%+92\%)}{2} \times 40$$

$$LC2 = \frac{184\%}{2} \times 40$$

$$LC2 = 92\% \times 40$$

$$LC2 = 36,8$$

Total perolehan untuk sub kriteria atau indikator keterlibatan nasabah yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.10

Total Poin Sub Kriteria Keterlibatan Nasabah

No.	Jumlah Jawaban Responden					Persen Nilai
	1	2	3	4	5	
C3	0	0	0	6	9	92,0%
C4	0	0	0	6	9	92,0%
Persen rata-rata						92,0%
Total nilai sub kriteria (40 poin)						36,8

Sumber: Hasil olah data primer

Jadi total perolehan poin yang didapatkan untuk sub kriteria atau indikator keterlibatan nasabah dengan 2 item pertanyaan yaitu 36,8 poin dari skor maksimal sebesar 40 poin.

Berdasarkan dengan perolehan poin dari 2 indikator di atas, maka total perolehan skor untuk variabel atau kriteria fokus pelanggan dan pasar adalah sebagai berikut.

Tabel 4.11

Total Skor Kriteria Fokus Pelanggan dan Pasar

No.	Sub Kriteria	Skor
1.	Suara Nasabah	41,8
2.	Keterlibatan Nasabah	36,8
	Total Skor (85)	73,6

Sumber: Hasil olah data primer

4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan (Variabel D)

Pada kriteria pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan terdapat 2 indikator pengukuran dengan skor maksimal 90 poin yaitu:

a) Pengukuran, Analisis dan Kinerja Perusahaan

Pada bagian sub kriteria atau indikator pengukuran, analisis dan kinerja perusahaan terdapat 2 item pertanyaan dengan skor maksimal 45 poin. Maka dapat dihitung sebagai berikut.

- Pertanyaan pertama

$$D1 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 9) + (5 \times 6)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$D1 = \frac{66}{75} \times 100\%$$

$$D1 = 0,88 \times 100\%$$

$$D1 = 88\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 88%.

- Pertanyaan kedua

$$D2 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 7) + (5 \times 8)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$D2 = \frac{68}{75} \times 100\%$$

$$D2 = 0,907 \times 100\%$$

$$D2 = 90,7\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 90,7%.

Setelah mendapatkan hasil prosentase dari setiap item indikator, kemudian dikonversiikan menjadi poin sesuai dengan ketentuan.

$$LD1 = \frac{(88\% + 90,7\%)}{2} \times 45$$

$$LD1 = \frac{178,7\%}{2} \times 45$$

$$LD1 = 89,3\% \times 45$$

$$LD1 = 40,19$$

Total perolehan untuk sub kriteria atau indikator pengukuran, analisis dan kinerja perusahaan yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.12

Total Poin Sub Kriteria Pengukuran, Analisis, dan Kinerja Perusahaan

No.	Jumlah Jawaban Responden					Persen Nilai
	1	2	3	4	5	
D1	0	0	0	9	6	88,0%
D2	0	0	0	7	8	90,7%
Persen rata-rata						89,3%
Total nilai sub kriteria (45 poin)						40,2

Sumber: Hasil olah data primer

Jadi total perolehan poin yang didapatkan untuk sub kriteria atau indikator pengukuran, analisis dan kinerja perusahaan dengan 2 item pertanyaan yaitu 40,19 poin dari skor maksimal sebesar 45 poin.

b) **Pengelolaan Data Informasi, Pengetahuan dan Teknologi Informasi**

Pada bagian sub kriteria atau indikator pengelolaan data informasi, pengetahuan dan teknologi informasi terdapat 2 item pertanyaan dengan skor maksimal 45 poin. Maka dapat dihitung sebagai berikut.

- Pertanyaan ke tiga

$$D3 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 1) + (4 \times 7) + (5 \times 7)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$D3 = \frac{66}{75} \times 100\%$$

$$D3 = 0,88 \times 100\%$$

$$D3 = 88\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 92 %.

- Pertanyaan ke empat

$$D4 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 8) + (5 \times 7)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$D4 = \frac{67}{75} \times 100\%$$

$$D4 = 0,893 \times 100\%$$

$$D4 = 89,3\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 89,3 %.

Setelah mendapatkan hasil prosentase dari setiap item indikator, kemudian dikonversiikan menjadi poin sesuai dengan ketentuan.

$$LD2 = \frac{(88\% + 89,3\%)}{2} \times 45$$

$$LD2 = \frac{177,3\%}{2} \times 45$$

$$LD2 = 88,7\% \times 45$$

$$LD2 = 35,48$$

Total perolehan untuk sub kriteria atau indikator pengelolaan data informasi, pengetahuan dan teknologi informasi yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.13

Total Poin Sub Kriteria Pengelolaan Data Informasi, Pengetahuan Dan Teknologi Informasi

No.	Jumlah Jawaban Responden					Persen Nilai
	1	2	3	4	5	
D3	0	0	1	7	7	88,0%
D4	0	0	0	8	7	89,3%
Persen rata-rata						88,7%
Total nilai sub kriteria (45 poin)						35,5

Sumber: Hasil olah data primer

Jadi total perolehan poin yang didapatkan untuk sub kriteria atau indikator pengelolaan data informasi, pengetahuan dan teknologi informasi dengan 2 item pertanyaan yaitu 35,48 poin dari skor maksimal sebesar 45 poin.

Berdasarkan dengan perolehan poin dari 2 indikator di atas, maka total perolehan skor untuk variabel atau kriteria fokus pelanggan dan pasar adalah sebagai berikut.

Tabel 4.14
Total Skor Kriteria Pengukuran, Analisis Dan Manajemen Pengetahuan

No.	Sub Kriteria	Skor
1.	Pengukuran, Analisis Dan Kinerja Perusahaan	40,2
2.	Pengelolaan Data Informasi, Pengetahuan Dan Teknologi Informasi	35,5
	Total Skor (90)	75,7

Sumber: Hasil olah data primer

5. Fokus Tenaga Kerja (Variabel E)

Pada kriteria fokus tenaga kerja terdapat 2 indikator pengukuran dengan skor maksimal 85 poin yaitu:

a) Lingkungan Tenaga Kerja

Pada bagian sub kriteria atau indikator lingkungan tenaga kerja terdapat 2 item pertanyaan dengan skor maksimal 40 poin. Maka dapat dihitung sebagai berikut.

- Pertanyaan pertama

$$E1 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 8) + (5 \times 7)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$E1 = \frac{67}{75} \times 100\%$$

$$E1 = 0,893 \times 100\%$$

$$E1 = 89,3\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 89,3%.

- Pertanyaan kedua

$$E2 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 7) + (5 \times 8)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$E2 = \frac{68}{75} \times 100\%$$

$$E2 = 0,907 \times 100\%$$

$$E2 = 90,7\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 90,7%.

Setelah mendapatkan hasil prosentase dari setiap item indikator, kemudian dikonversiikan menjadi poin sesuai dengan ketentuan.

$$LE1 = \frac{(89,3\% + 90,7\%)}{2} \times 40$$

$$LE1 = \frac{180\%}{2} \times 40$$

$$LE1 = 90\% \times 40$$

$$LE1 = 36$$

Total perolehan untuk sub kriteria atau indikator lingkungan tenaga kerja yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.15

Total Poin Sub Kriteria Lingkungan Tenaga Kerja

No.	Jumlah Jawaban Responden					Persen Nilai
	1	2	3	4	5	
E1	0	0	0	8	7	89,3%
E2	0	0	0	7	8	90,7%
Persen rata-rata						90,0%
Total nilai sub kriteria (40 poin)						36

Sumber: Hasil olah data primer

Jadi total perolehan poin yang didapatkan untuk sub kriteria atau indikator c dengan 2 item pertanyaan yaitu 36 poin dari skor maksimal sebesar 40 poin.

b) Keterlibatan Tenaga Kerja

Pada bagian sub kriteria atau indikator keterlibatan tenaga kerja terdapat 2 item pertanyaan dengan skor maksimal 45 poin. Maka dapat dihitung sebagai berikut.

- Pertanyaan ke tiga

$$E3 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 7) + (5 \times 8)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$E3 = \frac{68}{75} \times 100\%$$

$$E3 = 0,907 \times 100\%$$

$$E3 = 90,7\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 90,7% %.

- Pertanyaan ke empat

$$E4 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 7) + (5 \times 8)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$E4 = \frac{68}{75} \times 100\%$$

$$E4 = 0,907 \times 100\%$$

$$E4 = 90,7\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 90,7%.

Setelah mendapatkan hasil prosentase dari setiap item indikator, kemudian dikonversiikan menjadi poin sesuai dengan ketentuan.

$$LE2 = \frac{(90,7\% + 90,7\%)}{2} \times 45$$

$$LE2 = \frac{181,3\%}{2} \times 45$$

$$LE2 = 90,7\% \times 45$$

$$LE2 = 40,8$$

Total perolehan untuk sub kriteria atau indikator keterlibatan tenaga kerja yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.16
Total Poin Sub Kriteria Keterlibatan Tenaga Kerja

No.	Jumlah Jawaban Responden					Persen Nilai
	1	2	3	4	5	
E3	0	0	0	7	8	90,7%
E4	0	0	0	7	8	90,7%
Persen rata-rata						90,7%
Total nilai sub kriteria (45 poin)						40,8

Sumber: Hasil olah data primer

Jadi total perolehan poin yang didapatkan untuk sub kriteria atau indikator keterlibatan tenaga kerja dengan 2 item pertanyaan yaitu 40,82 poin dari skor maksimal sebesar 45 poin.

Berdasarkan dengan perolehan poin dari 2 indikator di atas, maka total perolehan skor untuk variabel atau kriteria fokus tenaga kerja adalah sebagai berikut.

Tabel 4.17
Total Skor Kriteria Kepemimpinan

No.	Sub Kriteria	Skor
1.	Lingkungan Tenaga Kerja	36
2.	Keterlibatan Tenaga Kerja	40,8
	Total Skor (85)	76,8

Sumber: Hasil olah data primer

6. Fokus Operasi

Pada kriteria fokus operasi terdapat 2 indikator pengukuran dengan skor maksimal 85 poin yaitu:

a) Sistem Kerja

Pada bagian sub kriteria atau indikator sistem kerja terdapat 2 item pertanyaan dengan skor maksimal 45 poin. Maka dapat dihitung sebagai berikut.

- Pertanyaan pertama

$$F1 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 1) + (4 \times 5) + (5 \times 9)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$F1 = \frac{68}{75} \times 100\%$$

$$F1 = 0,907 \times 100\%$$

$$F1 = 90,7\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah %.

- Pertanyaan ke tiga

$$F2 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 1) + (4 \times 5) + (5 \times 9)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$F2 = \frac{68}{75} \times 100\%$$

$$F2 = 0,907 \times 100\%$$

$$F2 = 90,7\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 90,7%.

Setelah mendapatkan hasil prosentase dari setiap item indikator, kemudian dikonversiikan menjadi poin sesuai dengan ketentuan.

$$LF1 = \frac{(90,7\% + 90,7\%)}{2} \times 45$$

$$LF1 = \frac{181,3\%}{2} \times 45$$

$$LF1 = 90,7\% \times 45$$

$$LF1 = 40,8$$

Total perolehan untuk sub kriteria atau indikator sistem kerja yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.18

Total Poin Sub Kriteria Sistem Kerja

No.	Jumlah Jawaban Responden					Persen Nilai
	1	2	3	4	5	
F1	0	0	0	7	8	90,7%
F2	0	0	0	7	8	90,7%
Persen rata-rata						90,7%
Total nilai sub kriteria (45 poin)						40,8

Sumber: Hasil olah data primer

Jadi total perolehan poin yang didapatkan untuk sub kriteria atau indikator sistem kerja dengan 2 item pertanyaan yaitu 40,82 poin dari skor maksimal sebesar 45 poin.

b) Proses Kerja

Pada bagian sub kriteria atau indikator proses kerja terdapat 2 item pertanyaan dengan skor maksimal 40 poin. Maka dapat dihitung sebagai berikut.

- Pertanyaan ke tiga

$$F3 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 6) + (5 \times 9)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$F3 = \frac{69}{75} \times 100\%$$

$$F3 = 0,92 \times 100\%$$

$$F3 = 92\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 92 %.

- Pertanyaan ke empat

$$F4 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 5) + (5 \times 10)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$F4 = \frac{70}{75} \times 100\%$$

$$F4 = 0,933 \times 100\%$$

$$F4 = 93,3\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 93,3%.

Setelah mendapatkan hasil prosentase dari setiap item indikator, kemudian dikonversiikan menjadi poin sesuai dengan ketentuan.

$$LF2 = \frac{(92\% + 93,3\%)}{2} \times 40$$

$$LF2 = \frac{185,3\%}{2} \times 40$$

$$LF2 = 92,7\% \times 40$$

$$LF2 = 37,1$$

Total perolehan untuk sub kriteria atau indikator proses kerja yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.19

Total Poin Sub Kriteria Proses Kerja

No.	Jumlah Jawaban Responden					Persen Nilai
	1	2	3	4	5	
F3	0	0	0	6	9	92,0%
F4	0	0	0	5	10	93,3%
Persen rata-rata						92,7%
Total nilai sub kriteria (40 poin)						37,1

Sumber: Hasil olah data primer

Jadi total perolehan poin yang didapatkan untuk sub kriteria atau indikator proses kerja dengan 2 item pertanyaan yaitu 37,08 poin dari skor maksimal sebesar 40 poin.

Berdasarkan dengan perolehan poin dari 2 indikator di atas, maka total perolehan skor untuk variabel atau kriteria fokus operasi adalah sebagai berikut.

Tabel 4.20

Total Skor Kriteria Fokus Operasi

No.	Sub Kriteria	Skor
1.	Sistem Kerja	40,8
2.	Proses Kerja	37,1
Total Skor (85)		77,9

Sumber: Hasil olah data primer

7. Hasil

Pada kriteria hasil terdapat 5 indikator pengukuran dengan skor maksimal 450 poin yaitu:

a) Hasil Produk Dan Proses

Pada bagian sub kriteria atau indikator hasil produk dan proses terdapat 2 item pertanyaan dengan skor maksimal 120 poin. Maka dapat dihitung sebagai berikut.

- Pertanyaan pertama

$$G1 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 6) + (5 \times 9)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$G1 = \frac{69}{75} \times 100\%$$

$$G1 = 0,920 \times 100\%$$

$$G1 = 92\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 92%.

- Pertanyaan kedua

$$G2 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 1) + (4 \times 5) + (5 \times 9)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$G2 = \frac{68}{75} \times 100\%$$

$$G2 = 0,907 \times 100\%$$

$$G2 = 90,7\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 90,7%.

Setelah mendapatkan hasil prosentase dari setiap item indikator, kemudian dikonversiikan menjadi poin sesuai dengan ketentuan.

$$LG1 = \frac{(92\% + 90,7\%)}{2} \times 120$$

$$LG1 = \frac{182,7\%}{2} \times 120$$

$$LG1 = 91,3\% \times 120$$

$$LG1 = 106,6$$

Total perolehan untuk sub kriteria atau indikator hasil produk dan proses yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.21

Total Poin Sub Kriteria Hasil Produk dan Proses

No.	Jumlah Jawaban Responden					Persen Nilai
	1	2	3	4	5	
G1	0	0	0	6	9	92,0%
G2	0	0	1	5	9	90,7%
Persen rata-rata						91,3%
Total nilai sub kriteria (120 poin)						106,6

Sumber: Hasil olah data primer

Jadi total perolehan poin yang didapatkan untuk sub kriteria atau indikator hasil dan proses dengan 2 item pertanyaan yaitu 106,6 poin dari skor maksimal sebesar 120 poin.

b) Hasil Berfokus Pada Nasabah

Pada bagian sub kriteria atau indikator hasil berfokus pada nasabah terdapat 2 item pertanyaan dengan skor maksimal 80 poin. Maka dapat dihitung sebagai berikut.

- Pertanyaan pertama

$$G3 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 7) + (5 \times 8)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$G3 = \frac{68}{75} \times 100\%$$

$$G3 = 0,907 \times 100\%$$

$$G3 = 90,7\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 90,7%.

- Pertanyaan kedua

$$G4 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 1) + (4 \times 7) + (5 \times 8)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$G4 = \frac{68}{75} \times 100\%$$

$$G4 = 0,907 \times 100\%$$

$$G4 = 90,7\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 90,7%.

Setelah mendapatkan hasil prosentase dari setiap item indikator, kemudian dikonversiikan menjadi poin sesuai dengan ketentuan.

$$LG2 = \frac{(90,7\%+90,7\%)}{2} \times 80$$

$$LG2 = \frac{181,4\%}{2} \times 80$$

$$LG2 = 90,7\% \times 80$$

$$LG2 = 72,6$$

Total perolehan untuk sub kriteria atau indikator hasil berfokus pada nasabah yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.22

Total Poin Sub Kriteria Hasil Berfokus Pada Nasabah

No.	Jumlah Jawaban Responden					Persen Nilai
	1	2	3	4	5	
G3	0	0	0	7	8	90,7%
G4	0	0	0	7	8	90,7%
Persen rata-rata						90,7%
Total nilai sub kriteria (80 poin)						72,6

Sumber: Hasil olah data primer

Jadi total perolehan poin yang didapatkan untuk sub kriteria atau indikator hasil berfokus pada nasabah dengan 2 item pertanyaan yaitu 72,56 poin dari skor maksimal sebesar 80 poin.

c) Hasil Berfokus Pada Tenaga Kerja

Pada bagian sub kriteria atau indikator hasil berfokus pada tenaga kerja terdapat 2 item pertanyaan dengan skor maksimal 80 poin. Maka dapat dihitung sebagai berikut.

- Pertanyaan

$$G5 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 6) + (5 \times 9)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$G5 = \frac{69}{75} \times 100\%$$

$$G5 = 0,920 \times 100\%$$

$$G5 = 92\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 92%.

Setelah mendapatkan hasil prosentase dari setiap item indikator, kemudian dikonversiikan menjadi poin sesuai dengan ketentuan.

$$LG3 = \frac{92\%}{1} \times 80$$

$$LG3 = 92\% \times 80$$

$$LG3 = 73,6$$

Total perolehan untuk sub kriteria atau indikator hasil berfokus pada tenaga kerja yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.23

Total Poin Sub Kriteria Hasil Berfokus Pada Tenaga Kerja

No.	Jumlah Jawaban Responden					Persen Nilai
	1	2	3	4	5	
G5	0	0	0	6	9	92,0%
Persen rata-rata						92,0%
Total nilai sub kriteria (80 poin)						73,6

Sumber: Hasil olah data primer

Jadi total perolehan poin yang didapatkan untuk sub kriteria atau indikator hasil berfokus pada tenaga kerja dengan 1 item pertanyaan yaitu 73,6 poin dari skor maksimal sebesar 80 poin.

d) Hasil Kepemimpinan Dan Tata Kelola

Pada bagian sub kriteria atau indikator hasil kepemimpinan dan tata kelola terdapat 2 item pertanyaan dengan skor maksimal 80 poin. Maka dapat dihitung sebagai berikut.

- Pertanyaan pertama

$$G6 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 6) + (5 \times 9)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$G6 = \frac{69}{75} \times 100\%$$

$$G6 = 0,92 \times 100\%$$

$$G6 = 92\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 92%.

- Pertanyaan kedua

$$G4 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 1) + (4 \times 7) + (5 \times 8)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$G4 = \frac{68}{75} \times 100\%$$

$$G4 = 0,907 \times 100\%$$

$$G4 = 90,7\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 90,7%.

Setelah mendapatkan hasil prosentase dari setiap item indikator, kemudian dikonversi menjadi poin sesuai dengan ketentuan.

$$LG4 = \frac{(92\% + 90,7\%)}{2} \times 80$$

$$LG4 = \frac{182,7\%}{2} \times 80$$

$$LG4 = 91,3\% \times 80$$

$$LG4 = 73,1$$

Total perolehan untuk sub kriteria atau indikator hasil berfokus kepemimpinan dan tata kelola yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.24

Total Poin Sub Kriteria Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola

No.	Jumlah Jawaban Responden					Persen Nilai
	1	2	3	4	5	
G6	0	0	0	6	9	92,0%
G7	0	0	0	7	8	90,7%

Persen rata-rata	91,3%
Total nilai sub kriteria (80 poin)	73,1

Sumber: Hasil olah data primer

Jadi total perolehan poin yang didapatkan untuk sub kriteria atau indikator hasil kepemimpinan dan tata kelola dengan 2 item pertanyaan yaitu 73,04 poin dari skor maksimal sebesar 80 poin.

e) Hasil Keuangan Pasar

Pada bagian sub kriteria atau indikator hasil keuangan dan pasar terdapat 2 item pertanyaan dengan skor maksimal 80 poin. Maka dapat dihitung sebagai berikut.

- Pertanyaan

$$G8 = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 7) + (5 \times 8)}{15 \times 5} \times 100\%$$

$$G8 = \frac{68}{75} \times 100\%$$

$$G8 = 0,907 \times 100\%$$

$$G8 = 90,7\%$$

Jadi nilai yang didapatkan pada item pertanyaan ini adalah 90,7%.

Setelah mendapatkan hasil prosentase dari setiap item indikator, kemudian dikonversi menjadi poin sesuai dengan ketentuan.

$$LG5 = \frac{90,7\%}{1} \times 90$$

$$LG5 = 90,7\% \times 90$$

$$LG5 = 81,6$$

Total perolehan untuk sub kriteria atau indikator hasil keuangan dan pasar yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.25

Total Poin Sub Kriteria Hasil Keuangan dan Pasar

No.	Jumlah Jawaban Responden	
-----	--------------------------	--

	1	2	3	4	5	Persen Nilai
G8	0	0	0	7	8	90,7%
Persen rata-rata						90,7%
Total nilai sub kriteria (90 poin)						81,6

Sumber: Hasil olah data primer

Jadi total perolehan poin yang didapatkan untuk sub kriteria atau indikator hasil keuangan dan pasar dengan 1 item pertanyaan yaitu 81,6 poin dari skor maksimal sebesar 90 poin.

Berdasarkan dengan perolehan poin dari 2 indikator di atas, maka total perolehan skor untuk variabel atau kriteria hasil

Tabel 4.26
Total Skor Kriteria Hasil

No.	Sub Kriteria	Perolehan Skor	Skor Maksimal	Persentase (%)
1.	Hasil Produk dan Proses	106,6	120	88,8%
2.	Hasil Berfokus Pada Nasabah	72,6	80	90,7%
3.	Hasil Berfokus Pada Tenaga Kerja	73,6	80	92%
4.	Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	73,1	80	91,3%
5.	Hasil Keuangan dan Pasar	81,6	90	90,7%
Total Skor (450)		407,5	450	

Sumber: Hasil olah data primer

Tabel 4.27

Total Poin Hasil Pengukuran Kriteria *Malcolm Baldrige*

No.	Kriteria	Indikator	Skor	Skor Kriteria	Persentase
1.	Kepemimpinan (120)	Kepemimpinan Senior (70)	63	108	90,0 %
		Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial (50)	45		
2.	Perencanaan Strategis (85)	Pengembangan Strategi (40)	36	76,8	90,4 %
		Implementasi Strategi (45)	40,8		
3.	Fokus Pelanggan dan Pasar (85)	Suara Nasabah (45)	41,8	73,6	86,6 %
		Keterlibatan Nasabah (40)	36,8		
4.	Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan (90)	Pengukuran, Analisis dan Kinerja Perusahaan (45)	40,2	75,7	89,1 %
		Pengelolaan Data Informasi,	35,5		

		Pengetahuan dan Teknologi Informasi (45)			
5.	Fokus Tenaga Kerja (85)	Lingkungan Tenaga Kerja (40)	36	76,8	90,4 %
		Keterlibatan Tenaga Kerja (45)	40,8		
6.	Fokus Operasi (85)	Sistem Kerja (45)	40,8	77,9	91,6 %
		Proses Kerja (40)	37,1		
7.	Hasil (450)	Hasil Produk dan Proses (120)	106,6	407,5	90,6 %
		Hasil Berfokus Pada Nasabah (80)	72,6		
		Hasil Berfokus Pada Tenaga Kerja (80)	73,6		
		Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola (80)	73,1		

		Hasil Keuangan Pasar (90)	81,6		
Total Poin (1000)				896,3	89,6 %

Sumber: Hasil olah data primer

D. Analisis Hasil Pengukuran dan Usaha Perbaikan

Penelitian di atas dihitung dengan metode *Malcolm Baldrige* yang berfokus pada kinerja manajerial perusahaan. Penelitian tersebut mendapatkan hasil pengukuran kinerja manajerial di BSI KC Karangobar, Purwokerto sebesar 896,3 dengan skor maksimal 1000. Artinya BSI KC Karangobar, Purwokerto mendapatkan predikat *World Leader* (876-1000) di level *Excellent* dengan persentase sebesar 89,6%.

Berdasarkan pada keterangan di atas maka BSI KC Karangobar, Purwokerto mampu menjalankan tugas, peran dan wewenang dari kantor pusat BSI. Pencapaian hasil pengukuran yang memuaskan pada BSI KC Karangobar, mendukung meningkatnya jumlah nasabah di PT Bank Syariah Indonesia sebesar 10,9% yoy atau 19,22 juta nasabah per November 2023. Hal ini mengimplikasikan bahwa aspek-aspek yang dianggap fundamental oleh pegawai telah terkelola dengan baik. Dalam rangka optimalisasi kinerja berkelanjutan, BSI KC Karangobar, Purwokerto harus terus memonitor dan mengevaluasi proses manajerial yang sedang berjalan.

Berdasarkan pada hasil yang didapatkan, maka kriteria dengan persentase skor terendah di BSI Karangobar, Purwokerto menurut pengukuran metode *Malcolm Baldrige* yaitu kriteria fokus pelanggan dan pasar dengan jumlah persentase sebesar 86,6%. Sedangkan kriteria dengan jumlah persentase tertinggi selain kriteria hasil yaitu kriteria fokus operasi sebesar 91,6%. Penjelasan lebih lanjut mengenai tingkat dan besaran skor yang dicapai per kriteria dengan metode *Malcolm Baldrige* yaitu sebagai berikut.

1. Kepemimpinan

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, kepemimpinan memegang peranan krusial sebagai penggerak jalannya proses manajerial terutama di BSI KC Karangobar, Purwokerto. Melalui kepemimpinan yang unggul, pegawai dapat memiliki motivasi dan semangat kerja yang tinggi sehingga mampu mencapai tingkat kinerja yang optimal. Berdasarkan hasil pengukuran menggunakan metode *Malcolm Baldrige*, kriteria kepemimpinan dengan 4 pernyataan memperoleh skor 108 atau 90% dengan skor maksimal 120. Artinya kriteria kepemimpinan dapat dikatakan baik dengan jumlah skor rata-rata yang telah dihitung dan disesuaikan dengan hasil wawancara.

Rata-rata skor item yang didapatkan pada indikator kepemimpinan senior adalah 90%. Namun, item pernyataan A2 memiliki nilai di bawah rata-rata yaitu 89%,³. Walaupun perbedaan antara nilai item A2 dan nilai rata-rata relatif kecil (hanya 0,7%), hal tersebut tetap menunjukkan adanya peluang untuk perbaikan dan pengembangan aspek kepemimpinan senior tersebut.

Pada indikator tata kelola tanggung jawab sosial, rata-rata skor item yang didapatkan adalah 90%. Namun, item A3 pada indikator ini memiliki nilai di bawah rata-rata yaitu 89,3%. Seperti pada indikator kepemimpinan senior, meskipun perbedaannya tidak signifikan, item ini tetap memerlukan evaluasi dan pengembangan.

Sesuai dengan analisis di atas maka perbaikan yang relevan untuk dapat diterapkan di BSI KC Karangobar yaitu meningkatkan komunikasi dua arah yang efektif, dapat menerapkan model ADLI (*Approach, Deployment, Learning, Integration*) dalam praktik kepemimpinan untuk memastikan pendekatan yang sistematis, penerapan yang konsisten, pembelajaran dari pengalaman dan integrasi nilai kepemimpinan ke seluruh aspek organisasi atau perusahaan. Selain itu, penguatan tata kelola yang transparan serta berorientasi pada tanggung jawab sosial dapat memperkuat reputasi dan keberlanjutan

BSI KC Karangkobar terutama untuk fokus pada visi, misi, dan tujuannya.

2. Perencanaan Strategis

Total skor perencanaan strategis adalah 76,8 dari skor maksimal 85. Artinya memiliki pencapaian sebesar 90,4%. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan strategis berada pada tingkat sangat baik dan hampir maksimal sesuai dengan standar *Malcolm Baldrige*.

Rata-rata skor pengembangan strategi adalah 90%, dengan item pernyataan terendah adalah B1 sebesar 89,3%. Skor ini menunjukkan organisasi sudah cukup baik dalam merumuskan strategi yang relevan dan terstruktur, namun item B1 yang sedikit lebih rendah perlu dievaluasi untuk mengetahui aspek spesifik yang belum optimal, misalnya dalam hal penyelarasan tujuan atau komunikasi strategi.

Sedangkan rata-rata skor implementasi strategi adalah 90,7%, dengan skor item rata-rata yang sama (90,7%). Nilai ini menunjukkan organisasi cukup efektif dalam menjalankan strategi yang telah dikembangkan, dengan tingkat konsistensi dan penyebaran yang baik. Namun, tetap perlu perhatian agar semua unit benar-benar menjalankan strategi secara optimal dan tidak terjadi tumpang tindih atau konflik antar proses.

Pencapaian kriteria kepemimpinan selaras dengan Q.S Al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

Upaya perbaikan yang dapat dilakukan adalah meningkatkan kompetensi pegawai dan manajemen dalam memahami dan mengimplementasikan strategi melalui pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, agar strategi tidak hanya menjadi dokumen tetapi benar-benar dijalankan secara efektif.

3. Fokus Pelanggan dan Pasar

Total skor kriteria fokus pelanggan dan pasar adalah 73,6 dari skor maksimal 85, yang setara dengan pencapaian sekitar 86,6%. Ini menunjukkan kinerja yang sangat baik dalam fokus pada pelanggan dan pasar sesuai standar *Malcolm Baldrige*.

Rata-rata skor suara nasabah adalah 91,3%, terdiri dari dua item pernyataan dengan skor masing-masing 90,7% dan 92,0%. Suara nasabah mencakup bagaimana organisasi mendengarkan kebutuhan, harapan, dan umpan balik nasabah secara sistematis. Skor tinggi ini menunjukkan BSI sudah cukup efektif dalam mengumpulkan dan mengelola informasi nasabah untuk meningkatkan layanan.

Rata-rata skor keterlibatan nasabah adalah 92,0%, dengan skor item rata-rata yang sama. Keterlibatan pelanggan meliputi cara organisasi membangun hubungan jangka panjang, meningkatkan loyalitas pelanggan nasabah, serta melibatkan nasabah dalam pengembangan produk dan layanan. Skor ini menunjukkan BSI mampu membangun hubungan yang kuat dan berkelanjutan dengan nasabahnya.

Secara keseluruhan, BSI KC Karangobar menunjukkan performa yang sangat baik dalam fokus pelanggan dan pasar, dengan skor mendekati maksimal. Namun, masih terdapat peluang perbaikan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih unggul dan berkelanjutan. Maka upaya perbaikan yang dapat dilakukan adalah memberikan pelatihan berkelanjutan kepada pegawai *frontliner* dan manajemen terkait teknik komunikasi efektif, penanganan keluhan, dan pelayanan nasabah berbasis prinsip syariah. Selain itu dapat meningkatkan kesadaran seluruh pegawai akan pentingnya fokus pelanggan/nasabah sebagai budaya organisasi dan melakukan *monitoring* serta evaluasi secara rutin.

4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan

Total skor kriteria ini adalah 75,7 dari skor maksimal 90, yang berarti pencapaian sekitar 84,1%. Kinerja ini menunjukkan bahwa BSI sudah cukup baik dalam aspek pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, namun masih ada ruang untuk peningkatan agar lebih optimal.

Rata-rata skor indikator pengukuran, analisis dan kinerja perusahaan adalah 89,3% berdasarkan dua item pernyataan. Indikator ini mengukur bagaimana organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan data kinerja untuk mendukung pengambilan keputusan dan perbaikan berkelanjutan. Skor yang tinggi menunjukkan BSI sudah menerapkan pengukuran dan analisis kinerja secara baik, namun perlu memastikan bahwa data yang dikumpulkan benar-benar relevan dan dianalisis secara mendalam untuk menghasilkan *insight* yang berguna.

Rata-rata skor indikator pengelolaan data, informasi, pengetahuan, dan teknologi informasi adalah 88,7% dari dua item pernyataan. Indikator ini menilai efektivitas pengelolaan data dan informasi, termasuk penggunaan teknologi informasi dan manajemen pengetahuan untuk mendukung operasi dan strategi organisasi. Skor ini menunjukkan BSI sudah cukup baik dalam pengelolaan data dan teknologi, tetapi perlu peningkatan dalam integrasi sistem informasi dan pemanfaatan teknologi untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat.

Maka upaya perbaikan yang dapat dilakukan adalah meningkatkan pelatihan dan kapasitas SDM dalam penggunaan teknologi informasi dan analisis data agar pemanfaatan teknologi lebih optimal. Libatkan seluruh pegawai dalam proses pengumpulan dan analisis data serta berbagi pengetahuan untuk meningkatkan inovasi dan efisiensi kerja.

5. Fokus Tenaga Kerja

Total skor kriteria fokus tenaga kerja adalah 76,8 dari skor maksimal 85, yang berarti pencapaian sekitar 90,4%. Kinerja ini menunjukkan bahwa BSI KC Karangobar telah menunjukkan performa yang sangat baik dalam mengelola tenaga kerja sesuai standar *Malcolm Baldrige*.

Rata-rata skor indikator fokus tenaga kerja adalah 90,0% berdasarkan dua item pernyataan. Indikator ini mengukur bagaimana organisasi mengakses kebutuhan kapabilitas tenaga kerja dan membangun lingkungan kerja yang mendukung kinerja tinggi. Skor ini menunjukkan bahwa BSI telah cukup baik dalam menyediakan lingkungan kerja yang kondusif dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja.

Rata-rata skor indikator keterlibatan tenaga kerja adalah 90,7% dengan skor item yang sama. Indikator ini menilai cara organisasi merekatkan, mengelola, dan mengembangkan tenaga kerja agar dapat memanfaatkan potensinya secara penuh dan selaras dengan misi dan strategi organisasi. Skor ini mengindikasikan tingkat keterlibatan tenaga kerja yang tinggi, yang merupakan faktor penting dalam pencapaian kinerja organisasi.

Maka upaya perbaikan yang dapat dilakukan adalah menciptakan budaya kerja yang inklusif, kolaboratif, dan inovatif yang mendorong kreativitas dan produktivitas. Selain itu dapat pula meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja melalui program kesehatan, keselamatan kerja, dan keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*).

6. Fokus Operasi

Total skor kriteria Fokus Operasi adalah 77,9 dari skor maksimal 85, yang berarti pencapaian sekitar 91,6%. Skor ini menunjukkan bahwa BSI KC Karangobar memiliki kinerja yang sangat baik dalam mengelola proses operasional sesuai standar *Malcolm Baldrige*.

Rata-rata skor indikator sistem kerja adalah 90,7% berdasarkan dua item pernyataan. Indikator ini menilai efektivitas sistem kerja yang

diterapkan, termasuk desain proses, prosedur, dan standar operasional yang mendukung efisiensi dan kualitas layanan. Skor yang tinggi menunjukkan bahwa sistem kerja di BSI sudah terstruktur dengan baik dan mampu mendukung pencapaian hasil yang optimal.

Rata-rata skor indikator proses kerja adalah 92,7%, dengan skor item yang sama. indikator ini mengukur sejauh mana tenaga kerja dan unit terkait terlibat aktif dalam proses kerja, termasuk kolaborasi, komunikasi, dan perbaikan proses secara berkelanjutan. Hal ini mencerminkan keterlibatan yang sangat baik, yang penting untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi dalam operasional.

Maka upaya perbaikan yang dapat dilakukan adalah melakukan *review* dan penyempurnaan prosedur operasional standar (SOP) secara berkala untuk memastikan kesesuaian dengan perkembangan regulasi dan kebutuhan pelanggan. Maupun meningkatkan lintas unit kerja agar proses kerja menjadi lebih terintegrasi dan responsif terhadap perubahan kebutuhan.

7. Hasil

Total skor kriteria hasil adalah 407,5 dari skor maksimal 450, yang berarti pencapaian sekitar 90,6%. Ini menunjukkan kinerja hasil yang sangat baik dan mendekati tingkat keunggulan menurut standar *Malcolm Baldrige*. Nilai rata-rata keseluruhan yang mendekati 91% menunjukkan bahwa BSI KC Karangobar telah berhasil mengelola berbagai aspek kinerja secara efektif, mulai dari proses internal, kepuasan pelanggan dan tenaga kerja, kepemimpinan, hingga hasil keuangan dan pasar. Ini menandakan organisasi berada pada tahap kinerja yang sangat baik dan siap melangkah ke tingkat keunggulan yang lebih tinggi.

Pada kriteria Hasil dan Proses (88,8%) mengukur efektivitas proses dan hasil yang dicapai secara keseluruhan. Nilai 88,8% menunjukkan bahwa proses yang dijalankan sudah cukup baik, namun masih ada

ruang untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses agar hasil yang dicapai lebih optimal. Pada Hasil Berfokus pada Nasabah (90,7%) menunjukkan tingkat kepuasan dan loyalitas nasabah yang cukup tinggi. BSI sudah berhasil memenuhi kebutuhan nasabah dengan baik, tetapi tetap perlu inovasi dan peningkatan layanan agar dapat mempertahankan dan meningkatkan kepuasan nasabah.

Pada kriteria Hasil Berfokus pada Tenaga Kerja (92,0%) merupakan skor tertinggi di antara indikator lain, menunjukkan bahwa tenaga kerja di BSI sangat terlibat dan termotivasi, serta pengelolaan SDM sudah berjalan baik. Hal ini menjadi kekuatan utama organisasi.

Pada kriteria Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola (91,3%) mengindikasikan bahwa kepemimpinan dan tata kelola perusahaan sudah cukup kuat dan efektif dalam mendukung pencapaian tujuan strategis dan operasional.

Pada kriteria Hasil Keuangan dan Pasar (90,7%) menunjukkan kinerja keuangan dan posisi pasar yang stabil dan kompetitif. Namun, dengan nilai ini, BSI masih dapat melakukan upaya peningkatan untuk memperkuat daya saing dan profitabilitas.

Secara keseluruhan, BSI KC Karangobar menunjukkan kinerja hasil yang sangat baik dengan skor rata-rata di atas 88%. Indikator tenaga kerja dan kepemimpinan menjadi kekuatan utama, sementara proses operasional masih dapat ditingkatkan untuk mencapai efisiensi yang lebih tinggi.

Hasil penelitian di BSI KC Karangobar, Purwokerto memiliki keterkaitan dengan Q.S. Al-Ahqaf ayat 19 yang menegaskan bahwa setiap amal akan dibalas setimpal dan adil. Sehubungan dengan kinerja manajerial BSI KC Karangobar, Purwokerto, ayat ini dapat menjadi landasan untuk menerapkan prinsip keadilan, akuntabilitas, efisiensi, dan motivasi dalam bekerja.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian menggunakan metode *Malcolm Baldrige*, kinerja manajerial BSI KC Karangobar, Purwokerto dinilai sangat baik dengan skor total 896,3 dari 1000, yang menempatkan unit ini pada predikat *World Leader* di level *Excellent* sebesar 89,6% (876-1000).

Berikut penjelasannya. Kinerja manajerial yang sangat baik (*excellent*) yaitu skor total menunjukkan bahwa hampir seluruh aspek fundamental BSI KC Karangobar, Purwokerto telah terkelola dengan baik. Hal ini berdampak positif pada pertumbuhan nasabah dan pencapaian target perusahaan. Berikut penjelasannya

1. Kriteria Kepemimpinan di BSI KC Karangobar berperan penting dalam mendorong kinerja optimal pegawai. Berdasarkan penilaian *Malcolm Baldrige*, aspek kepemimpinan mendapat skor 90% (108 dari 120), yang menunjukkan kategori baik. Namun, terdapat sedikit kekurangan pada indikator kepemimpinan senior (item A2) dan tata kelola tanggung jawab sosial (item A3), masing-masing dengan skor 89,3%, sedikit di bawah rata-rata
2. Kriteria Perencanaan strategis BSI KC Karangobar mencapai skor 76,8 dari 85 (90,4%), menunjukkan tingkat sangat baik dan hampir maksimal sesuai standar *Malcolm Baldrige*. Pengembangan strategi memiliki rata-rata skor 90%, dengan item B1 terendah di 89,3%, yang perlu evaluasi khusus terkait penyelarasan tujuan atau komunikasi strategi. Implementasi strategi juga efektif dengan skor rata-rata 90,7%, menandakan konsistensi dan penyebaran yang baik di seluruh unit. Namun, perlu pengawasan agar pelaksanaan strategi berjalan optimal tanpa tumpang tindih atau konflik antar proses.
3. Kriteria Fokus pelanggan dan pasar BSI KC Karangobar meraih skor 73,6 dari 85 (86,6%) menunjukkan kinerja sangat baik sesuai standar *Malcolm*

Baldrige. Rata-rata skor suara nasabah mencapai 91,3%, menandakan efektivitas organisasi dalam mendengarkan dan mengelola kebutuhan serta umpan balik nasabah secara sistematis. Sementara itu, skor keterlibatan nasabah sebesar 92,0% menunjukkan kemampuan BSI dalam membangun hubungan jangka panjang, meningkatkan loyalitas, dan melibatkan nasabah dalam pengembangan produk dan layanan secara berkelanjutan.

4. Kriteria pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan BSI KC Karangobar meraih skor 75,7 dari 90 (84,1%) menunjukkan kinerja yang cukup baik namun masih ada ruang untuk peningkatan. Indikator pengukuran dan analisis kinerja perusahaan memperoleh skor rata-rata 89,3%, menandakan BSI sudah efektif dalam mengumpulkan dan menggunakan data untuk pengambilan keputusan dan perbaikan berkelanjutan. Indikator pengelolaan data, informasi, pengetahuan, dan teknologi informasi mendapat skor rata-rata 88,7%, menunjukkan pengelolaan data dan teknologi yang cukup baik.
5. Kriteria fokus tenaga kerja BSI KC Karangobar meraih skor 76,8 dari 85 (90,4%) menunjukkan performa sangat baik sesuai standar *Malcolm Baldrige*. Indikator fokus tenaga kerja memperoleh skor rata-rata 90,0%, menandakan organisasi berhasil menyediakan lingkungan kerja yang kondusif dan memenuhi kebutuhan kapabilitas tenaga kerja. Sementara itu, indikator keterlibatan tenaga kerja mencapai skor 90,7%, menunjukkan tingkat keterlibatan yang tinggi dan pengelolaan tenaga kerja yang efektif untuk memaksimalkan potensi dan mendukung misi serta strategi organisasi.
6. Kriteria fokus operasi BSI KC Karangobar meraih skor 77,9 dari 85 (91,6%) menunjukkan kinerja sangat baik sesuai standar *Malcolm Baldrige*. Indikator sistem kerja memperoleh skor rata-rata 90,7%, menandakan sistem kerja yang terstruktur dengan baik, meliputi desain proses, prosedur, dan standar operasional yang mendukung efisiensi dan kualitas layanan. Indikator proses kerja mendapatkan skor rata-rata 92,7%, mencerminkan keterlibatan aktif tenaga kerja dan unit terkait dalam

kolaborasi, komunikasi, serta perbaikan proses berkelanjutan yang meningkatkan produktivitas dan inovasi operasional.

7. Kriteria hasil BSI KC Karangobar mencapai skor 90,6% (407,5 dari 450) yang mencerminkan kinerja yang sangat baik dan mendekati keunggulan menurut standar *Malcolm Baldrige*. Nilai rata-rata keseluruhan yang mendekati 91% menandakan keberhasilan dalam mengelola berbagai aspek kinerja, termasuk proses internal, kepuasan pelanggan dan tenaga kerja, kepemimpinan, serta hasil keuangan dan pasar. Capaian ini menempatkan organisasi pada tahap kinerja yang sangat baik dan siap untuk melangkah ke tingkat keunggulan yang lebih tinggi.

Meskipun demikian, terdapat beberapa area yang memerlukan perhatian lebih lanjut. Hasil dan proses (88,8%) menunjukkan perlunya peningkatan efisiensi dan efektivitas proses, sementara hasil berfokus pada nasabah (90,7%) memerlukan inovasi dan peningkatan layanan untuk mempertahankan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Hasil berfokus pada tenaga kerja (92,0%) menjadi kekuatan utama organisasi, didukung oleh hasil kepemimpinan dan tata kelola (91,3%). Sedangkan hasil kinerja keuangan dan pasar (90,7%) masih dapat ditingkatkan untuk memperkuat daya saing dan profitabilitas.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, peneliti memberikan beberapa saran untuk penelitian selanjutnya dan untuk BSI KC Karangobar, Purwokerto, yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian, tidak hanya pada satu kantor cabang, tetapi juga pada beberapa kantor cabang lain BSI atau bahkan membandingkan dengan bank syariah lainnya.
2. Penelitian selanjutnya disarankan dapat menggunakan metode *Malcolm Baldrige* dan membandingkannya dengan metode pengukuran kinerja lainnya seperti *Corporate Governance Compliance (CGC)*, *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*, *Balanced Scorecard (BSC)*, dan lain-lain.

3. BSI KC Karangobar, Purwokerto disarankan melakukan pengukuran dan evaluasi kinerja manajerial menggunakan metode *Malcolm Baldrige* atau metode lain yang relevan.
4. BSI KC Karangobar, Purwokerto disarankan menindaklanjuti hasil pengukuran dengan membuat perbaikan di setiap aspek yang nilainya masih rendah



DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, H. (2021). Teori Bank Syariah. *JPS (Jurnal Perbankan Syariah)*, 2(1), 67–83. <https://doi.org/10.46367/jps.v2i1.279>
- Alatas, H., & Ayuningtyas, D. (2019). Implementasi Green Hospital di RSUD R. Syamsudin, SH dengan Kriteria Kerangka Kinerja Ekselen *Malcolm Baldrige. Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 5(2), 85–96. <https://doi.org/10.7454/arsi.v5i2.3197>
- Alda, T. (2021). Performance Measurement Analysis Based on Baldrige Excellence Framework in Palm Oil Company. *Jurnal Sistem Teknik Industri*, 23(2), 146–154. <https://doi.org/10.32734/jsti.v23i2.5890>
- Azizah, N. R., Milah, N., Nisa, K., Nabila, C. P., Nor, H., & Asiyah, B. N. (2024). *Manajemen Syariah Sebagai Dasar Pengelolaan Bank Syariah*.
- Bardi, N. K., Mukhlis, N., Baharudin, A., Suharni, Samsualam, & Ahri, R. A. (2023). Pengukuran Kinerja Petugas Kesehatan Berdasarkan Kriteria *Malcolm Baldrige. Journal of Muslim Community Health (JMCH)* , 4(3), 28–39. <https://doi.org/10.52103/jmch.v4i3.1122>JournalHomepage:<https://pasca-umi.ac.id/index.php/jmch>
- BSI. (2023). Ekspansi dan Akselerasi Bisnis untuk Pertumbuhan Berkelanjutan. *Laporan Tahunan 2023 PT Bank Syariah Indonesia TBK*. <https://ir.bankbsi.co.id/misc/AR/AR2023-ID.pdf>
- Chaeroni, A. M., Masiva, B. R., Firdausiyah, F., & Sodiq, A. (2024). Pengukuran Kinerja. *Sultra Journal Of Economic and Business*, 5(1), 145–157.
- Dahlan, A. (2018). *Bank Syariah: Teori, Praktik, Kritik*. Kalimedia.
- Dahlan, A., & Wildan, M. (2022). Analisis Ekonomi Politik Terhadap Kebijakan Pemerintahan Jokowi Pada Sektor Kawasan Industri Halal (KIH) dan Perbankan Syariah. *El-Jizya: Jurnal Ekonomi Islam*, 10(2), 105–122. <https://doi.org/10.24090/ej.v10i2.6165>
- Gaspersz, V. (2007). *Ge Way And Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gunawan Aji, Oktavia, I., Ayu Khoirani, M., & Zulkaidah, S. (2023). Analisis

- Evaluasi dan Pengendalian Manajemen Dalam Mengukur Kinerja Perusahaan. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 2(2), 225–230. <https://doi.org/10.56444/transformasi.v2i2.748>
- Hakim, A. (2021). *Analisis Data Kuantitatif*.
- Halawa, L. W., & Putri, C. M. (2023). Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah Dengan Menggunakan Prinsip Value for Money Pada Dinas PUPR Kabupaten Aceh Barat. *Jurnal Manajemen*, 2(1), 77–89.
- Hasan, I. (2004). Analisis Data Penelitian Dengan Statistik. In *Bumi Aksara*.
- Hidayat, N. (2024). Mengukur Kinerja LKMS Menggunakan Metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)* (Studi Kasus di BMT El-Sejahtera Cipari). *Skripsi*.
- Husniyah, M., Ilahi, A. I., Putri, L. M., & Suprihanto, J. (2023). Balanced Scorecard: Analisis Kinerja PT Bank Syariah Indonesia Tbk. *EL MUHASABA: Jurnal Akuntansi (e-Journal)*, 14(2), 102–114. <https://doi.org/10.18860/em.v14i2.18315>
- Jamal Ali, B., & Anwar, G. (2021). The Balanced Scorecard's Evolution as a Strategic Mechanism at Banking Sectors. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(1), 471–478. <https://doi.org/10.22161/ijels.61.63>
- Lukito, R., & Suprayitno, G. (2023). Penilaian Kinerja Menggunakan Pendekatan Kriteria *Malcolm Baldrige*: Studi Kasus Dealer Otomotif. *Jitmi*, 6(1), 1–9.
- Ma'sumah, S. (2019). *Kumpulan Cara Analisis Data*. Rizquna.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada.
- Mufahamah, E. (2020). Mengidentifikasi Kinerja Manajerial Dalam Meningkatkan Nilai Rumah Sakit Tipe D Di Provinsi Lampung (Identifying Managerial Performance In Increasing Type D Hospital Value In Lampung Province). *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi (SIMO)*, 1(1), 13–31. <https://doi.org/10.35912/simo.v1i1.22>
- Nabela, F., Nurnasrina, & Sunandar, H. (2023). Hirarki Hukum dan Dasar Hukum Perbankan Syariah di Indonesia. *Jurnal Astina Mandiri*, 2(2), 106–116.

<https://doi.org/10.55903/juria.v2i2.58>

- Narsa, I. M., & Yuniawati, R. D. (2003). Pengaruh Interaksi antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris pada PT. Telkom Divre V Surabaya. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*, 5(1), 18–34.
<http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/aku/article/view/15698>
- National Institute of Standards and Technology. (2010). *The Baldrige Framework*.
- Nuradhawati, R. (2019). Dinamika Sentralisasi Dan Desentralisasi Di Indonesia. *Jurnal Academia Praja*, 2(01), 152–170.
<https://doi.org/10.36859/jap.v2i01.90>
- Nurchayyo, R., Pustiawari, S., & Gabriel, D. S. (2018). Developing a Strategy Map Based on Sustainability Balanced Scorecard Framework for Manufacturing Industry in Indonesia. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(2), 48–51. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.34.13910>
- Octau Herawan, E., Fathurohman, & Nindiani, A. (2023). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Malcolm Baldrige* (Studi Kasus: Divisi Assembly PT. XYZ). *Entrepreneur: Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(03), 204–212.
<https://doi.org/10.31949/entrepreneur.v4i03.6924>
- OJK. (2024). *POJK No. 2 tahun 2024*.
- OJK Feb 2024. (2024). *Februari 2024 Syariah Bank Report. February*, 1–3.
- Pemerintah RI. (2013). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah*.
- Pratama, S. A., & Permatasari, R. I. (2021). Pengaruh Penerapan Standar Operasional Prosedur Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Divisi Ekspor Pt. Dua Kuda Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1), 38–47. <https://doi.org/10.35968/m-pu.v11i1.600>
- Romadoni, N., Hasanah, H., & Wijaya, H. (2021). Pengukuran Kinerja PT. Krakatau Posco Energy Dengan Pendekatan *Malcolm Baldrige* Criteria for Performance Excellence. *Jurnal InTent*, 4(2), 156–167.
- Romdona, S., Junista, S. S., & Gunawan, A. (2025). Teknik Pengumpulan Data:

- Observasi, Wawancara dan Kuesioner. *Jurnal Ilmu Sosial Ekonomi Dan Politik*, 3(1), 39–47.
- Salsabila, N. R., Hidayatullah, A. D., & Hussin, N. S. (2023). Bank Syariah Sebagai Alternatif Pembiayaan Untuk Meningkatkan Ekonomi Umat. *Ekonomi Islam*, 14(1), 96–114. <https://doi.org/10.22236/jei.v14i1.9144>
- Sanaky, M. M., Saleh, L. M., & Titaley, H. D. (2021). Analisis Faktor-Faktor Keterlambatan Pada Proyek Pembangunan Gedung Asrama Man 1 Tulehu Maluku Tengah. *Jurnal Simetrik*, 11(1), 432–439. <https://doi.org/10.31959/js.v11i1.615>
- Sari, M., & Herawati, I. (2021). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial. *Prosiding Konfrensi Ilmiah Akuntansi*, 10, 1–19.
- Smith, L., & Ulmer, J. M. (2019). An Analytical Review of the *Malcolm Baldrige* National Quality Award. *Science and Technology Publishing*, 3(1), 123–127. <https://www.scitechpub.org/wp-content/uploads/2019/01/SCITECHP420032.pdf>
- Sugiyono. (2019a). *Metode Penelitian & Pengembangan (Research and Development)* (S. Y. Suryandari (ed.); 4th ed.). Alfabeta.
- Sugiyono. (2019b). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Alfabeta.
- Sulasih. (2017). Kajian Persepsi Harga, Kemasan, Kualitas Layanan Pengaruhnya Terhadap Minat Beli Konsumen Produk Olahan Khas Bumiayu Jawa Tengah. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi*, 5(1), 38–45. <https://doi.org/10.33366/ref.v5i1.561>
- Sulasih. (2019). Analisis Kinerja Keuangan Pada Koperasi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta. *Mabsya: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 1(2), 191–212. <https://doi.org/10.24090/mabsya.v1i2.3464>
- Taraza, E., Anastasiadou, S., & Masouras, A. (2023). *Malcolm Baldrige* National Quality Award (MBNQA) Quality Tool in Education: A Systematic Literature Review. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE*, 1, 29–38. <https://doi.org/10.34190/ecie.18.1.1637>
- Wahyuningtyas, I. P., & Utami, V. F. (2021). Analisis Pengaruh Dana Pihak Ketiga

(DPK), Non Performing Financing (NPF) dan Return On Asset (ROA) terhadap Pembiayaan di PT Bank Muamalat Indonesia Tbk. *El-Jizya : Jurnal Ekonomi Islam*, 9(2), 171–185. <https://doi.org/10.24090/ej.v9i2.5170>

Wiguna, C., & Saintika, Y. (2018). Penerapan *Malcolm Baldrige* dalam Sistem Penilaian Kinerja Manajemen Bidang Kesehatan. *Jurnal Sistem Cerdas*, 1(1), 10–18. <https://doi.org/10.37396/jsc.v1i1.2>



LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN

“PENGUKURAN KINERJA MANAJERIAL MENGGUNAKAN METODE MALCOLM BALDRIGE DI BSI KC KARANGKOBAR, PURWOKERTO”

Kepada Yth. Bapak/Ibu

Pegawai BSI KC Karangobar, Purwokerto

Dengan Hormat,

Dengan ini saya Richayanah NIM. 214110202013 memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk membantu dalam pengisian kuesioner ini guna mengumpulkan data penelitian dalam rangka menyelesaikan tugas akhir skripsi program studi S1 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

Daftar pernyataan ini saya ajukan semata-mata untuk keperluan penelitian. Oleh karena itu, jawaban yang tepat sangat diharapkan untuk selanjutnya menjadi masukan yang bermanfaat bagi penelitian yang dilakukan.

Atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Sebelum mengisi kuesioner, mohon Bapak/Ibu/Saudar/i membaca setiap butir pernyataan dengan cermat.
2. Berilah tanda *checklist* (✓) pada kolom yang paling tepat sesuai dengan persepsi dan fakta yang anda alami.
3. Untuk setiap butir pernyataan hanya diperbolehkan memilih satu jawaban.
4. Jika ada kesalahan dalam memilih jawaban, beri tanda (X) pada kolom yang salah, kemudian beri tanda *checklist* (✓) pada kolom yang sesuai.
5. Penilaian dari kuesioner dapat dilakukan menurut skala

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

B. Identitas Responden

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
3. Usia :
4. Jabatan :
5. Masa Kerja :

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1. KEPEMIMPINAN						
1A	Saya mendapatkan peluang dari pimpinan untuk mengetahui hal-hal yang sangat penting dalam mengembangkan BSI KC Karangkobar					
1B	Saya dan pimpinan dapat berkomunikasi dengan lancar dan terbuka					
1C	Evaluasi kinerja dilakukan setiap bulan					
1D	Pimpinan BSI KC Karangkobar menyampaikan informasi terkait aturan dan kebijakan BSI KC Karangkobar kepada seluruh pegawai					

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
2. PERENCANAAN STRATEGIS						
2A	BSI KC Karangkobar mampu melakukan perubahan yang lebih baik					

	dari rencana yang dianggap kurang relevan dengan pertimbangan kondisi lapangan					
2B	BSI KC Karangkobar dalam menyusun rencana strategis melibatkan pendapat seluruh pegawai					
2C	Saya mengetahui kriteria keberhasilan dari pelaksanaan pekerjaan untuk mendukung pencapaian rencana strategis BSI KC Karangkobar					
2D	Saya mengetahui bagian dari perencanaan strategi perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai					

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
3. FOKUS PELANGGAN DAN PASAR						
3A	BSI KC Karangkobar menjaga keamanan dan kerahasiaan informasi nasabah					
3B	BSI KC Karangkobar menggunakan informasi dan umpan balik dari nasabah untuk memberikan kepuasan nasabah dan mengidentifikasi kesempatan untuk inovasi					
3C	BSI KC Karangkobar menindaklanjuti dengan nasabah tentang kualitas produk pelayanan untuk memperoleh umpan balik yang positif					
3D	BSI KC Karangkobar menjaga pendekatan-pendekatan untuk					

	membangun hubungan dengan nasabah untuk tujuan menjaga kepuasan dan loyalitas nasabah					
--	---	--	--	--	--	--

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
4. PENGUKURAN, ANALISIS DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN						
4A	Saya tahu pengukuran yang saya lakukan selaras dengan pengukuran kinerja BSI KC Karangobar					
4B	Data laporan dipaparkan untuk evaluasi kinerja dan perumusan strategi					
4C	Terdapat data cadangan nasabah yang dapat digunakan okeh BSI KC Karangobardalam keadaan darurat					
4D	Saya mendapatkan semua informasi yang dibutuhkan dalam menyelesaikan keluhan nasabah					

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
5. FOKUS TENAGA KERJA						
5A	Saya mendapat dorongan dan motivasi dari pimpinan BSI KC Karangobar sehingga membantu dalam meningkatkan kinerja pegawai					
5B	BSI KC Karangobar menyediakan tempat kerja yang aman dan nyaman					
5C	BSI KC Karangobar memberikan izin kepada pegawai untuk membantu dalam memecahkan masalah yang					

	berhubungan dengan nasabah					
5D	Orang-orang yang bekerja dengan saya kooperatif dan kami bekerja sebagai sebuah tim					

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
6. FOKUS OPERASI						
6A	BSI KC Karangobar memastikan pegawai melakukan kerja sesuai SOP					
6B	Pegawai dapat mengendalikan semua pekerjaan dalam melayani nasabah					
6C	Pegawai telah dipersiapkan dalam keadaan darurat dalam pekerjaan					
6D	Saya dapat mengevaluasi proses layanan yang saya lakukan jika dibutuhkan					

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
7. HASIL						
7A	Layanan yang diberikan BSI KC Karangobar sesuai dengan kebutuhan nasabah					
7B	Terdapat upaya untuk membandingkan kinerja BSI KC Karangobar dengan lembaga keuangan lain yang setara					
7C	BSI KC Karangobar membuat dan menyediakan metode yang paling efektif untuk mempertahankan dan meningkatkan loyalitas nasabah					

7D	Layanan BSI KC Karangobar ditangani oleh pegawai sesuai bidangnya					
7E	BSI KC Karangobar ini merupakan tempat bekerja yang sehat dan nyaman					
7F	BSI KC Karangobar ini mematuhi peraturan dan hukum yang berlaku					
7G	BSI KC Karangobar ini mengevaluasi hal yang menghambat kemajuan BSI KC Karangobar					
7H	BMT dalam pertumbuhan pangsa pasar, pasar baru yang dimasuki dan kinerja keuangan secara tepat					



KUESIONER PENELITIAN
“PENGUKURAN KINERJA MANAJERIAL MENGGUNAKAN METODE
***MALCOLM BALDRIGE* DI BSI KC KARANGKOBAR, PURWOKERTO”**

Kepada Yth. Bapak/Ibu

Manajer BSI KC Karangobar, Purwokerto

Dengan Hormat,

Dengan ini saya Richayanah NIM. 214110202013 memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk membantu dalam pengisian kuesioner ini guna mengumpulkan data penelitian dalam rangka menyelesaikan tugas akhir skripsi program studi S1 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

Daftar pernyataan ini saya ajukan semata-mata untuk keperluan penelitian. Oleh karena itu, jawaban yang tepat sangat diharapkan untuk selanjutnya menjadi masukan yang bermanfaat bagi penelitian yang dilakukan.

Atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Sebelum mengisi kuesioner, mohon Bapak/Ibu/Saudar/i membaca setiap butir pernyataan dengan cermat.
2. Berilah tanda *checklist* (✓) pada kolom yang paling tepat sesuai dengan persepsi dan fakta yang anda alami.
3. Untuk setiap butir pernyataan hanya diperbolehkan memilih satu jawaban.
4. Jika ada kesalahan dalam memilih jawaban, beri tanda (X) pada kolom yang salah, kemudian beri tanda *checklist* (✓) pada kolom yang sesuai.
5. Penilaian dari kuesioner dapat dilakukan menurut skala

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral
S : Setuju
SS : Sangat Setuju

B. Identitas Responden

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
3. Usia :
4. Jabatan :
5. Masa Kerja :

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1. KEPEMIMPINAN						
1A	Saya menunjukkan perilaku etis dan mempraktikan nilai-nilai BSI KC Karangobar					
1B	Saya dapat berkomunikasi dengan lancar dan terbuka dengan seluruh pegawai					
1C	Dilakukan evaluasi kinerja setiap bulan					
1D	Saya menyampaikan informasi terkait aturan dan kebijakan BSI KC Karangobar kepada seluruh nasabah					

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
2. PERENCANAAN STRATEGIS						
2A	BSI KC Karangobar mampu melakukan perubahan yang lebih baik dari rencana yang dianggap kurang relevan dengan pertimbangan kondisi lapangan					

2B	Dalam menyusun rencana strategis saya melibatkan pendapat seluruh pegawai					
2C	Pegawai mengetahui kriteria keberhasilan dari pelaksanaan pekerjaan untuk mendukung pencapaian rencana strategis BSI KC Karangobar					
2D	Pegawai mengetahui bagian dari perencanaan strategi perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai					

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
3. FOKUS PELANGGAN DAN PASAR						
3A	BSI KC Karangobar menjaga keamanan dan kerahasiaan informasi nasabah					
3B	BSI KC Karangobar menggunakan informasi dan umpan balik dari nasabah untuk memberikan kepuasan nasabah dan mengidentifikasi kesempatan untuk inovasi					
3C	BSI KC Karangobar menindaklanjuti dengan nasabah tentang kualitas produk, pelayanan untuk memperoleh umpan balik yang positif					
3D	BSI KC Karangobar menjaga pendekatan-pendekatan untuk membangun hubungan dengan nasabah untuk tujuan menjaga kepuasan dan loyalitas nasabah					

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
4. PENGUKURAN, ANALISIS DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN						
4A	Pegawai tahu pengukuran kinerja yang mereka lakukan selaras dengan pengukuran kinerja BSI KC Karangobar					
4B	Data laporan dipaparkan untuk evaluasi kinerja dan perumusan strategi					
4C	Terdapat data cadangan nasabah yang dapat digunakan oleh BSI KC Karangobar jika dalam keadaan darurat					
4D	Pegawai mendapatkan semua informasi yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan					

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
5. FOKUS TENAGA KERJA						
5A	Saya memberiikan dorongan dan motivasi Kepada seluruh pegawai BSI KC Karangobar sehingga membantu dalam meningkatkan kinerja pegawai					
5B	Saya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung seluruh pegawai dapat bekerja dengan baik					
5C	Saya memberikan izin kepada pegawai untuk membantu dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan nasabah					
5D	Pegawai bekerja dengan secara kooperatif dan bekerja sebagai sebuah tim					

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
6. FOKUS OPERASI						
6A	BSI KC Karangobar memastikan karyawan melakukan kerja sesuai SOP					
6B	Pegawai dapat mengendalikan semua pekerjaan dalam melayani anggota					
6C	Pegawai telah dipersiapkan dalam keadaan darurat dalam pekerjaan					
6D	Pegawai dapat mengevaluasi proses layanan yang saya lakukan jika dibutuhkan					

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
7. HASIL						
7A	Layanan yang diberikan BSI KC Karangobar sesuai dengan kebutuhan nasabah					
7B	Terdapat upaya untuk membandingkan kinerja BSI KC Karangobar dengan lembaga keuangan lain yang setara					
7C	BSI KC Karangobar membuat dan menyediakan metode yang paling efektif untuk mempertahankan dan meningkatkan loyalitas nasabah					
7D	Layanan BSI KC Karangobar ditangani oleh pegawai sesuai bidangnya					
7E	Pegawai percaya bahwa BSI KC Karangobar ini merupakan tempat bekerja yang sehat dan nyaman					
7F	BSI KC Karangobar ini mematuhi peraturan dan hukum yang berlaku					

7G	BSI KC Karangobar ini mengevaluasi hal yang menghambat kemajuan BSI KC Karangobar					
7H	BSI KC Karangobar dalam pertumbuhan pangsa pasar, pasar baru yang dimasuki dan kinerja keuangan secara tepat					



Lampiran 2 Jawaban Responden

Responden	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4	D1	D2	D3	D4
1	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

E1	E2	E3	E4	F1	F2	F3	F4	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	Total
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	130
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	130
4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	125
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	128
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	154
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	160
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	160
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	160
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	129
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	160
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	160
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	140
4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	134
4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	149
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	157

Lampiran 2 Uji Validitas

Correlations

		A1	A2	A3	A4	Kepemimpinan
A1	Pearson Correlation	1	.490	.274	.464	.622 [*]
	Sig. (2-tailed)		.064	.323	.081	.013
	N	15	15	15	15	15
A2	Pearson Correlation	.490	1	.826 ^{**}	.922 ^{**}	.949 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.064		.000	.000	.000
	N	15	15	15	15	15
A3	Pearson Correlation	.274	.826 ^{**}	1	.922 ^{**}	.893 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.323	.000		.000	.000
	N	15	15	15	15	15
A4	Pearson Correlation	.464	.922 ^{**}	.922 ^{**}	1	.968 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.081	.000	.000		.000
	N	15	15	15	15	15
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.622 [*]	.949 ^{**}	.893 ^{**}	.968 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.000	.000	
	N	15	15	15	15	15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		B1	B2	B3	B4	Perencanaan Strategis
B1	Pearson Correlation	1	.875**	.875**	.875**	.928**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	15	15	15	15	15
B2	Pearson Correlation	.875**	1	1.000**	1.000**	.992**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	15	15	15	15	15
B3	Pearson Correlation	.875**	1.000**	1	1.000**	.992**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	15	15	15	15	15
B4	Pearson Correlation	.875**	1.000**	1.000**	1	.992**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	15	15	15	15	15
Perencanaan Strategis	Pearson Correlation	.928**	.992**	.992**	.992**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	15	15	15	15	15

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		C1	C2	C3	C4	Fokus Pelanggan dan Pasar
C1	Pearson Correlation	1	.873**	.873**	.873**	.928**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	15	15	15	15	15
C2	Pearson Correlation	.873**	1	1.000**	1.000**	.992**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	15	15	15	15	15
C3	Pearson Correlation	.873**	1.000**	1	1.000**	.992**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	15	15	15	15	15
C4	Pearson Correlation	.873**	1.000**	1.000**	1	.992**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	15	15	15	15	15
Fokus Pelanggan dan Pasar	Pearson Correlation	.928**	.992**	.992**	.992**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	15	15	15	15	15

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		D1	D2	D3	D4	Pengukuran Analisis dan Manajemen Pengetahuan
D1	Pearson Correlation	1	.764**	.802**	.873**	.910**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000
	N	15	15	15	15	15
D2	Pearson Correlation	.764**	1	.831**	.875**	.921**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.000
	N	15	15	15	15	15
D3	Pearson Correlation	.802**	.831**	1	.919**	.951**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	15	15	15	15	15
D4	Pearson Correlation	.873**	.875**	.919**	1	.975**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	15	15	15	15	15
Pengukuran Analisis dan Manajemen Pengetahuan	Pearson Correlation	.910**	.921**	.951**	.975**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	15	15	15	15	15

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		E1	E2	E3	E4	Fokus Tenaga Kerja
E1	Pearson Correlation	1	.875**	.875**	.875**	.928**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	15	15	15	15	15
E2	Pearson Correlation	.875**	1	1.000**	1.000**	.992**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	15	15	15	15	15
E3	Pearson Correlation	.875**	1.000**	1	1.000**	.992**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	15	15	15	15	15
E4	Pearson Correlation	.875**	1.000**	1.000**	1	.992**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	15	15	15	15	15
Fokus Tenaga Kerja	Pearson Correlation	.928**	.992**	.992**	.992**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	15	15	15	15	15

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		F1	F2	F3	F4	Fokus Operasi
F1	Pearson Correlation	1	.651**	.924**	.610*	.917**
	Sig. (2-tailed)		.009	.000	.016	.000
	N	15	15	15	15	15
F2	Pearson Correlation	.651**	1	.484	.839**	.861**
	Sig. (2-tailed)	.009		.067	.000	.000
	N	15	15	15	15	15
F3	Pearson Correlation	.924**	.484	1	.577*	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000	.067		.024	.000
	N	15	15	15	15	15
F4	Pearson Correlation	.610*	.839**	.577*	1	.859**
	Sig. (2-tailed)	.016	.000	.024		.000
	N	15	15	15	15	15
Fokus Operasi	Pearson Correlation	.917**	.861**	.850**	.859**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	15	15	15	15	15

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	Hasil
G1	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1 15	.704* .003 15	.873** .000 15	.873** .000 15	1.000* .000 15	.722* .002 15	.600* .018 15	.600* .018 15	.897* .000 15
G2	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.704** .003 15	1 15	.591* .020 15	.591* .020 15	.704** .003 15	.704* .003 15	.591* .020 15	.807* .000 15	.814* .000 15
G3	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.873** .000 15	.591* .020 15	1 15	1.000* .000 15	.873** .000 15	.873* .000 15	.732* .002 15	.732* .002 15	.935* .000 15
G4	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.873** .000 15	.591* .020 15	1.000* .000 15	1 15	.873** .000 15	.873* .000 15	.732* .002 15	.732* .002 15	.935* .000 15

G5	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1.000* * 15	.704* * 15	.873** 15	.873** 15	1 15	.722* * 15	.600* 15	.600* * 15	.897* * 15
G6	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.722** 15	.704* * 15	.873** 15	.873** 15	.722** 15	1 15	.873* * 15	.873* * 15	.934* * 15
G7	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.600* 15	.591* 15	.732** 15	.732** 15	.600* 15	.873* * 15	1 15	.732* * 15	.824* * 15
G8	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.600* 15	.807* * 15	.732** 15	.732** 15	.600* 15	.873* * 15	.732* * 15	1 15	.861* * 15
Hasil	Pearson Correlation	.897** * 15	.814* * 15	.935** 15	.935** 15	.897** * 15	.934* * 15	.824* * 15	.861* * 15	1

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Lampiran 4 Uji Reliabilitas

- Kepemimpinan (Variabel A)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.883	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.953	4

- Perencanaan Strategis (Variabel B)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.984	4

- Fokus Tenaga Kerja (Variabel E)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.984	4

- Fokus Pelanggan dan Pasar (Variabel C)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.983	4

- Fokus Operasi Kerja (Variabel F)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.890	4

- Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan (Variabel D)

- Hasil (Variabel G)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.959	8

Lampiran 5 Dokumentasi Penelitian







Lampiran 6 Surat Keterangan Sitasi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsaizu.ac.id

SURAT KETERANGAN SITASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini, pembimbing skripsi mahasiswa atas nama:

Nama : Richayanah
NIM : 214110202013
Prodi : Perbankan Syariah
Judul Skripsi : Pengukuran Kinerja Manajerial Menggunakan Metode *Malcolm Baldrige* di BSI KC Karangobar, Purwokerto

Menerangkan bahwa mahasiswa tersebut telah mensitasi karya dosen FEBI UIN SAIZU sebanyak 3 karya dengan rincian sebagai berikut:

No	Judul Karya	Penulis	Tahun	Tersitasi di halaman
1	Analisis Ekonomi Politik Terhadap Kebijakan Pemerintah Jokowi Pada Sektor Kawasan Industri Halal (KIH) dan Perbankan Syariah	Ahmad Dahlan dan Muhammad Wildan	2002	5
2	Analisi Kinerja Keuangan Pada Koperasi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta	Sulasih	2019	4
3	Analisis Pengaruh Dana Pihak Ketiga (DPK), Non Performing Financing (NPF) dan Return On Asset (ROA) Terhadap Pembiayaan di PT Bank Muamalat Indonesia Tbk.	Ida Puspitarini Wahyuningtyas dan Vita Fidy Utami	2021	1

Demikian surat keterangan ini dibuat sebagai syarat mendaftar seminar proposal. Terima kasih

Purwokerto, 30 Oktober 2024
Pembimbing Skripsi,

Miftaakhul Amri, S.Sy., M.H

Lampiran 7 Sertifikat-sertifikat



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsu.ac.id

SERTIFIKAT
Nomor: B-1629/Un.19/LAB.FEBI/PP.009/9/2024

Berdasarkan Rapat Yudisium Panitia Praktek Program Bisnis Mahasiswa (PBM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto menerangkan bahwa :

NAMA : RICHAYANAH
NIM : 214110202013

Telah mengikuti Praktek Bisnis Mahasiswa (PBM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto Periode II Tahun 2024 dan Dinyatakan Lulus Dengan Nilai **A-**.

Mengetahui,
Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Purwokerto, 20 September 2024
Kepala Laboratorium
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag.
NIP. 19730921 200212 1 004

Hj. Yoiz Shofwa Shafrani, SP., M.Si.
NIP. 19781231 200801 2 027



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsu.ac.id

SERTIFIKAT
Nomor: B-1628/Un.19/LAB.FEBI/PP.009/10/2024

Berdasarkan Rapat Yudisium Panitia Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto menerangkan bahwa :

NAMA : RICHAYANAH
NIM : 214110202013
Prodi : PERBANKAN SYARIAH

Telah mengikuti Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto Periode II Tahun 2024 mulai bulan Juli 2024 sampai dengan Agustus 2024 dan dinyatakan Lulus dengan mendapatkan nilai **A**

Sertifikat ini diberikan sebagai tanda bukti telah mengikuti Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto dan sebagai syarat mengikuti ujian Munaqasyah/Skripsi.

Mengetahui,
Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Purwokerto, 20 September 2024
Kepala Laboratorium
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag.
NIP. 19730921 200212 1 004

Dr. Hj. Yoiz Shofwa Shafrani, SP., M.Si.
NIP. 19781231 200801 2 027





MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS OF THE REPUBLIC OF INDONESIA
STATE ISLAMIC UNIVERSITY PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
LANGUAGE DEVELOPMENT UNIT

Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, Jawa Tengah, Indonesia | www.uinsaizu.ac.id | www.bahasa.uinsaizu.ac.id | +62 (281) 635624

وزارة الشؤون الدينية بجمهورية إندونيسيا
جامعة الأستاذ كيهي الحاج سيف الدين زهري الإسلامية الحكومية بوروبونرتو
الوحدة لتنمية اللغة

CERTIFICATE

الشهادة

NoB-1025/Un.19/K.Bhs/PP.009/ 2/2022

This is to certify that

Name :

Place and Date of Birth

Has taken

with Computer Based Test,
organized by Language Development Unit on :

with obtained result as follows :

Listening Comprehension: 51
فهم السموع

Structure and Written Expression: 44
فهم العبارات والتراكيب

Reading Comprehension: 60
فهم المقروء

Obtained Score :

517

المجموع الكلي :

The test was held in UIN Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto.

تم إجراء الاختبار بجامعة الأستاذ كيهي الحاج سيف الدين زهري الإسلامية الحكومية بوروبونرتو.



EPTUS
English Proficiency Test of UIN PROF. K. H. SAIFUDDIN ZUHRI

IQLA
[Integrasi] al-Qur'anah 'ala al-Lughah al-'Arabiyyah

Purwokerto, 07 Februari 2022

The Head of Language Development Unit,

رئيسة الوحدة لتنمية اللغة

Dr. Ade Ruswatie, M. Pd.
NIP. 19860704 201503 2 004



MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS OF THE REPUBLIC OF INDONESIA
STATE ISLAMIC UNIVERSITY PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
LANGUAGE DEVELOPMENT UNIT

Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, Jawa Tengah, Indonesia | www.uinsaizu.ac.id | www.bahasa.uinsaizu.ac.id | +62 (281) 635624

وزارة الشؤون الدينية بجمهورية إندونيسيا
جامعة الأستاذ كيهي الحاج سيف الدين زهري الإسلامية الحكومية بوروبونرتو
الوحدة لتنمية اللغة

CERTIFICATE

الشهادة

NoB-3994/Un.19/K.Bhs/PP.009/ 1/2022

This is to certify that

Name :

Place and Date of Birth

Has taken

with Computer Based Test,
organized by Language Development Unit on :

with obtained result as follows :

Listening Comprehension: 49
فهم السموع

Structure and Written Expression: 49
فهم العبارات والتراكيب

Reading Comprehension: 47
فهم المقروء

Obtained Score :

484

المجموع الكلي :

The test was held in UIN Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto.

تم إجراء الاختبار بجامعة الأستاذ كيهي الحاج سيف الدين زهري الإسلامية الحكومية بوروبونرتو.



EPTUS
English Proficiency Test of UIN PROF. K. H. SAIFUDDIN ZUHRI

IQLA
[Integrasi] al-Qur'anah 'ala al-Lughah al-'Arabiyyah

Purwokerto, 10 Januari 2022

The Head of Language Development Unit,

رئيسة الوحدة لتنمية اللغة

Dr. Ade Ruswatie, M. Pd.
NIP. 19860704 201503 2 004



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI
UPT MA'HAD AL-JAMI'AH

Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, Jawa Tengah 53126, Telp: 0281-635624, 628250 | www.uinsaizu.ac.id

SERTIFIKAT

Nomor: Un.17/UPT.MAJ/42/11/2022

Diberikan oleh UPT Ma'had Al-Jami'ah UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri kepada:

RICHAYANAH

(NIM: 214110202013)

Sebagai tanda yang bersangkutan telah LULUS dalam Ujian Kompetensi Dasar Baca Tulis Al-Qur'an (BTA) dan Pengetahuan Pengamalan Ibadah (PPI) dengan nilai sebagai berikut:

Tulis	: 85
Tartil	: 80
Imla'	: 75
Praktek	: 70
Tahfidz	: 75



ValidationCode



Sertifikat

Nomor Sertifikat : 1845/2588K.LPPM/KN.54/08/2024

Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM)
Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto menyatakan bahwa:

Nama Mahasiswa : **RICHAYANAH**
NIM : **214110202013**

Telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) Angkatan ke-54 Tahun 2024,
dan dinyatakan **LULUS** dengan nilai **91 (A)**.



Certificate Validation



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsaizu.ac.id

Nomor : 177/Un.19/WD.I.FEBI/PP.009/2/2025
Lampiran : -
Hal : **Permohonan Izin Riset Idividual**

4 Februari 2025

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Pimpinan BSI KC Karangobar
Di
Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka pengumpulan data guna penyusunan skripsi, yang berjudul
PENGUKURAN KINERJA MANAJERIAL MENGGUNAKAN METODE MALCOLM
BALDRIGE DI BSI KC KARANGOBAR, PURWOKERTO.

Maka kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan izin Riset Idividual kepada
mahasiswa/i kami atas nama:

Nama : RICHAYANAH
NIM : 214110202013
Prodi / Semester : S-1 Perbankan Syariah / VIII

Adapun Riset Idividual tersebut akan dilaksanakan dengan ketentuan sebagai
berikut:

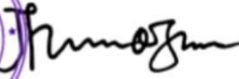
Objek Penelitian : Kinerja Manajerial BSI
Tempat Penelitian : BSI KC Karangobar
Waktu Penelitian : 9 Februari 2025 s/d 30 April 2025
Metode Penelitian : Kuantitatif Deskriptif, Wawancara, Kuesioner

Demikian permohonan ini kami buat, atas izin dan perkenan Bapak/Ibu kami ucapkan
terima kasih.

Wa'alaikumsalam Wr. Wb.



a.n. Dekan,
Wakil Dekan I,


Dr. H. Akhmad Faozan, Lc., M.Ag.
NIP. 19741217 200312 1 006

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

1. Nama : Richayanah
2. NIM : 214110202013
3. Tempat/Tanggal Lahir : Tegal, 23 September 2002
4. Alamat Asal : Jl. Mbah Wareng, No. 52, Rt 02/02, Desa Bumiharja, Kec. Tarub, Kab. Tegal, Prov. Jawa Tengah, 52184
5. Alamat Domisili : Pondok Pesantren Al Hidayah Karangsuci
6. Nomor HP/WA Aktif : 087749554570
7. Email : richayanah01@gmail.com
8. Nama Orang Tua
Ayah : Tarwo
Ibu : Tarocha

B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal
 - a. TK/PAUD : TK Masyitoh, Kramat
 - b. SD/MI : SD Negeri Kemantran 01, Kramat
 - c. SMP/MTs : SMP Negeri 02 Kramat
 - d. SMA/SMK/MA : SMK Negeri 01 Dukuhturi, Tegal
 - e. Perguruan Tinggi : UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
2. Pendidikan Non-Formal
 - a. Pondok Pesantren Al Hidyah Karangsuci, Purwokerto

C. Pengalaman Organisasi

1. SMEZINE Jurnalistik SMK Negeri 01 Dukuhturi, Tegal
2. PR IPPNU Desa Bumiharja
3. PAC IPPNU Kecamatan Tarub
4. KMPS FEBI UIN SAIZU
5. Resepsionis FEBI UIN SAIZU
6. Pengurus DLH Pondok Pesantren Al Hidayah Karangsuci, Purwokerto